



Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην

«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»

Από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΧΟΥΛΙΑΡΑ ΝΕΚΤΑΡΙΑ

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2006

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου Κ. Παντελή Παντελίδη για την πολύτιμη καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Ευχαριστώ την Κυρία Χαλδεάκη Μίνα, “Network Development Manager”, υπεύθυνη του τμήματος franchise της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» η οποία με μεγάλη προθυμία μου έδωσε τις πληροφορίες που χρειαζόμουν.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την συμπαράσταση και την υποστήριξη που μου προσέφερε τα δύο αυτά χρόνια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

«Αφιερωμένη στους
γονείς μου»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
Franchising (Δικαιόχρηση)	
1.1 Ορισμός του Franchising.....	6
1.2 Μορφές Συμφωνιών Franchising.....	7
1.3 Τυπολογική Διάκριση Συμφωνιών Franchising	10
1.4 Δομή της Σύμβασης Franchising.....	13
1.5 Οριοθέτηση της Σύμβασης Franchising. Διάκριση από Συγγενείς Μορφές Επιχειρηματικής Συνεργασίας	14
1.6 Τα πλεονεκτήματα του Franchising.....	19
1.7 Επίλυση Διαφορών σε Συμβάσεις Franchising.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	27
Νομοθετική Αντιμετώπιση του Franchising	
2.1 Γενικά.....	27
2.2 Νομοθετικές Ρυθμίσεις σε Επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	27
2.3 Νομοθετικές ρυθμίσεις στην Ελλάδα.....	31
2.4 Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising.....	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	33
Συμβάσεις Franchising:	
Παράγοντες που τις Επηρεάζουν και τις Διαμορφώνουν	
3.1 Λόγοι Έγπαρξης των Συμβάσεων Franchising.....	33
3.2 Έλεγχος και Ρίσκο στις Συμβάσεις Franchising.....	38
3.3 Ο ρόλος των κινήτρων στις συμβάσεις franchising.....	42
3.4 Διαφοροποίηση Τιμών σε Ιδιόκτητα και Καταστήματα Franchise.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	56
Το franchising στον Ελληνικό χώρο	
4.1 Franchising και Λιανικό Εμπόριο.....	56
4.2 Κατηγορίες Δραστηριότητας των ενεργών Franchisors.....	56
4.3 Γεωγραφική Συγκέντρωση Καταστημάτων Franchise.....	59
4.4 Το Περιβάλλον του Franchising.....	61
4.5 Προέλευση και Τύπος Ιδιοκτησίας των Συστημάτων Franchising	63
4.6 Διεθνής Παρουσία των Δικαιοπαρόχων.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	71
Η Εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα	
5.1 Κύκλος Ζωής των Επιχειρήσεων.....	71
5.2 Εξέλιξη Δικτύου καταστημάτων (2002-2004).....	74
5.3 Σταθερότητα των Δικτύων.....	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	82
Σύσταση Συμβάσεων franchising	
6.1 Ύψος Αρχικής Επένδυσης.....	82
6.2 Αμοιβή Εισόδου (Entry Fee).....	84
6.3 Άλλες (Περιοδικές) Αμοιβές.....	85
6.4 Παροχές του Δικαιοπάροχου.....	87
6.5 Πρακτική των Συμβάσεων Franchising.....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	99
7.1 Προβλήματα του Θεσμού στην Ελλάδα.....	99
7.2 Συμπεράσματα.....	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	106
Case Study	
Το Franchise στον «Γρηγόρη Μικρογεύματα».....	106
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	
Πίνακας 3.1 Επίδραση κάθε Παράγοντα στο Royalty Rate.....	36
Πίνακας 3.2 Παράγοντες Επηρεασμού Συμβάσεων Franchising.....	48
Πίνακας 3.3 Επίδραση του Franchising στη Διαφοροποίηση των Τιμών.....	55
Πίνακας 4.1 Δικαιοπάροχοι ανά ομάδα δραστηριότητας (2005).....	57
Πίνακας 4.2 Γεωγραφική συγκέντρωση καταστημάτων το 2005: Σύνολο χώρας.....	60

Πίνακας 4.3 Γεωγραφική συγκέντρωση καταστημάτων το 2005: Νομός Αττικής.....	61
Πίνακας 4.4 Περιβάλλον του franchising: Δραστηριότητες, εμπορικά σήματα, πολλαπλά καταστήματα.....	62
Πίνακας 4.5 Προέλευση των concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005).....	64
Πίνακας 4.6 Μορφές εκμετάλλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005).....	65
Πίνακας 4.7 Χώρες προέλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας	66
Πίνακας 4.8 Διεθνής παρουσία των επιχειρήσεων ανά ομάδα δραστηριότητας (2005).....	67
Πίνακας 4.9 Χώρες διεθνούς παρουσίας και καταστήματα (2005).....	68
Πίνακας 4.10 Προτιμώμενες χώρες μελλοντικής ανάπτυξης διεθνούς δραστηριότητας (2005).....	69
Πίνακας 5.1 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων: Έναρξη franchising.....	71
Πίνακας 5.2 Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων (2002-2004).....	74
Πίνακας 5.3 Δείκτες σταθερότητας δικτύων (2002-2004).....	79
Πίνακας 6.1 Το πακέτο του franchisor: Ύψος αρχικής επένδυσης.....	83
Πίνακας 6.2 Το πακέτο του franchisor: Αμοιβή εισόδου (entry fee).....	85
Πίνακας 6.3 Το πακέτο του δικαιοπαρόχου: Royalties.....	86
Πίνακας 6.4 Παροχές του δικαιοπαρόχου.....	88
Πίνακας 6.5 Πρακτική των συμβάσεων: διάρκεια σύμβασης.....	92
Πίνακας 6.6 Πρακτική των συμβάσεων: συμμετοχή των δικαιοπαρόχων στη διαχείριση του καταστήματος.....	93

Πίνακας 6.7 Πρακτική των συμβάσεων: πρότερη εμπειρία των δικαιούχων..	94
Πίνακας 6.8 Πρακτική των συμβάσεων: συμμετοχή δικαιοπαρόχων στο μισθωτήριο των δικαιούχων.....	96
Πίνακας 6.9 Πρακτική των συμβάσεων: Αγωγές & εκκρεμοδικίες (2005).....	97
Πίνακας 6.10 Πρακτική των συμβάσεων: εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών.....	98
Πίνακας 7.1 Κυριότερα προβλήματα του κλάδου.....	99
Πίνακας 8.1 Πωλήσεις της "Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ".....	107
Πίνακας 8.2 Ανάλυση Κύκλου Εργασιών	108
Πίνακας 8.3 Κέρδη προ Φόρων της "Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ".....	108
Πίνακας 8.4 Μετοχική Σύθεση της "Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ".....	109
Πίνακας 8.5 Δίκτυο Καταστημάτων Γρηγόρης-Coffeeright.....	111

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1 Έναρξη διεθνούς δραστηριότητας και έναρξη franchising.....	70
Διάγραμμα 5.1 Ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης καταστημάτων(1998-2004).....	76
Διάγραμμα 5.2 Σχέση εταιρικών και franchise καταστημάτων(1998-2004)....	77
Διάγραμμα 5.3 Δείκτες σταθερότητας δικτύων : 1998-2001, 2002-2004.....	81

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. Τα 31 Κρίσιμα Σημεία του Franchising.....	121
2. Άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης.....	132
3. Κώδικας Δεοντολογίας του Franchising.....	134

4. Ανάλυση μοντέλου Principal/Agent.....	145
5. Κατάλογος Πινάκων Κεφαλαίου 5.....	147
6. Κατάλογος Πινάκων Κεφαλαίου 6.....	150
7. Κλειστή & ανοιχτή Αγορά.....	152
8. Συνοπτικές οικονομικές καταστάσεις χρήσεως 2005,2006.....	154
9. Φόρμα αίτησης υποψηφίου Franchisee.....	160
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	162

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο θεσμός της δικαιόχρησης βασίζεται σε μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων και διακρίνεται από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας όπως η εμπορική αντιπροσωπεία ή ο εξουσιοδοτημένος έμπορος – διανομέας.

Διακρίνεται σε διάφορες μορφές όπως άμεσο Franchising, master Franchising, Franchising διανομής ή Franchising υπαγωγής και συνδέεται με διάφορα πλεονεκτήματα και για τις δύο πλευρές.

Από νομοθετική πλευρά, το Franchising στην Ελλάδα όπως και στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης (εκτός από τη Γαλλία, την Ισπανία και τη Ρωσία) δεν έχει αντιμετωπιστεί σαν αντικείμενο ειδικής νομοθετικής ρύθμισης. Αντιμετωπίζεται όμως σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης με τη θέσπιση του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

Οι συμβάσεις Franchise δημιουργούνται κυρίως για τον επιμερισμό του κινδύνου που συνεπάγεται η πραγματοποίηση κάποιας επένδυσης. Η ύπαρξη του ηθικού κινδύνου και των ατελειών των αγορών κεφαλαίου ενισχύει τις συμβάσεις αυτές ενώ παράγοντες όπως η γεωγραφική διασπορά, ο έλεγχος της ποιότητας, οι οικονομίες κλίμακας, η κερδοφορία, το ρίσκο και η μεταβλητότητα τις επηρεάζουν θετικά. Παρατηρείτε επίσης διαφοροποίηση τιμών μεταξύ καταστημάτων Franchise και ιδιόκτητων που έχει να κάνει με παράγοντες όπως οι εξωτερικότητες (θετικές ή αρνητικές), το double marginalization ή την επιθυμία του δικαιοπαρόχου για ομοιομορφία.

Στην Ελλάδα ο θεσμός της δικαιόχρησης αποτελεί σχετικά νέα πραγματικότητα, το 34% των επιχειρήσεων ξεκίνησε το franchising μόλις μετά το 2000. Σήμερα στον ελληνικό χώρο υπάρχουν 400 ενεργοί Franchisors (δικαιοπάροχοι) και 112 υπάρχοντα

συστήματα franchise (concepts) τα οποία ομαδοποιούνται σε δεκατρείς κωδικούς δραστηριότητας. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσης καταστημάτων παρουσιάζει η Αττική και ιδιαίτερα το κέντρο και τα βόρεια προάστια.

Τα άμεσα οικονομικά ανταλλάγματα που προσφέρει ο franchisee στον franchisor περιλαμβάνουν το ύψος της αρχικής επένδυσης, την αμοιβή εισόδου και κάποιες άλλες περιοδικές αμοιβές, ενώ τα έμμεσα οικονομικά ανταλλάγματα που δέχεται ο franchisee είναι κάποιες παροχές/υπηρεσίες του franchisor όπως η παροχή αρχικής εκπαίδευσης κατά την ένταξη στο σύστημα, η τακτική επιθεώρηση των μονάδων franchise και η οργάνωση του συστήματος τροφοδοσίας των καταστημάτων (logistics).

Αν και η παθολογία του franchising καταδεικνύει ότι υπάρχουν προβλήματα στην εφαρμογή του θεσμού ωστόσο πρόκειται για ένα επιχειρηματικό σύστημα που αποτελεί μηχανή ανάπτυξης, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αναγνωρίζοντας την τελευταία αυτή ιδιότητα του franchising η εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα» το χρησιμοποιεί για την δυναμική επέκτασή του στην ελληνικά αλλά και ξένη αγορά.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Franchising αποτελεί ασπίδα προστασίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά και μηχανή ανάπτυξης τους.

Η φιλοσοφία του franchising είναι ότι μια οργανωμένη και επιτυχημένη επιχείρηση με συγκεκριμένο, τεκμηριωμένο και καταγεγραμμένο σύστημα λειτουργίας παρέχει τη συνταγή της επιτυχίας της σε δυνητικούς επιχειρηματίες, καθώς και σε άλλες μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες θα λειτουργούν κάτω από το ίδιο σήμα και με ενιαία πρότυπα.

Η Ελλάδα προσφέρεται για εφαρμογή του συστήματος franchising, καθώς αποτελεί κατά κανόνα χώρα μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το franchising συντελεί στην ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου τον οποίο αντιμετωπίζει μια μικρή επιχείρηση όταν δημιουργείται χωρίς τεχνογνωσία και πρότυπα. Το να ξεκινά ένας δυνητικός επιχειρηματίας μόνος του μια νέα επιχείρηση παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου. Έρευνες από τη διεθνή αγορά αναφέρουν ότι ποσοστό μεγαλύτερο του 90% των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνει στα πρώτα τρία μόλις έτη λειτουργίας του. Και στην Ελλάδα τα τελευταία έτη, παρατηρείται αύξηση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες διακόπτουν τη δραστηριότητά τους. Εάν αναλυθούν ξεχωριστά τα μεγέθη των δύο δεκαετιών, παρατηρείται ότι στο διάστημα 1990-1999 το ποσοστό των διακοπών αντιστοιχούσε σε 59,8% των ενάρξεων, ενώ το επόμενο διάστημα 2000-2003 αυξήθηκε σε 72,9%.

Αντίθετα, η σταθερότητα των επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν με franchise στην ελληνική αγορά είναι υψηλή, βάσει έρευνας την οποία έχει πραγματοποιήσει η ICAP. Συγκεκριμένα, ο δείκτης σταθερότητας των franchise καταστημάτων, δηλαδή των

καταστημάτων franchise που έκλεισαν ή επαναγοράστηκαν από το franchisor στο διάστημα 1998-2001 προς το σύνολο των καταστημάτων franchise κυμάνθηκε μεταξύ 1%-2,3% ενώ για το διάστημα 2002-2004 ο μέσος όρος του δείκτη αυτού ήταν 4,3%. Στο franchising η μεμονωμένη επιχείρηση ή ένας εν δυνάμει επιχειρηματίας εντάσσεται σε ένα επιτυχημένο σύστημα, έχει εξασφαλισμένα τα προϊόντα, τους προμηθευτές, την εκπαίδευση, τη διαμόρφωση καταστήματος, το marketing κ.λπ. Από την πλευρά του, ο πελάτης-καταναλωτής απολαμβάνει την ποιότητα και την εξυπηρέτηση μιας μικρής επιχείρησης, η οποία όμως λειτουργεί με τα standards μεγάλης εταιρείας. Ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας, ο οποίος μετεξελίσσεται σε επιτυχημένο franchisee, έχει τη δυνατότητα της δημιουργίας περισσότερων του ενός καταστημάτων σε μια αγορά ή σε διαφορετικές αγορές. Επιβραβεύεται για την επιτυχία του από τη μητρική εταιρεία και μπορεί επίσης να επιλέξει να επενδύσει και σε άλλο επιχειρηματικό σύστημα. Στην ελληνική αγορά υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρηματιών οι οποίοι διαχειρίζονται με επιτυχία πολλά καταστήματα ενός ή και διαφορετικών συστημάτων. Η σημερινή οικονομική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από αυξανόμενο ανταγωνισμό, ο οποίος εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στη μείωση του κόστους και κατά συνέπεια στη μείωση της λιανικής τιμής προς όφελος του καταναλωτή. Στο περιβάλλον αυτό της αγοράς η ένταξη των μεμονωμένων επιχειρήσεων και των εν δυνάμει επιχειρηματιών σε ένα οργανωμένο και επιτυχημένο σύστημα δημιουργεί ασπίδα προστασίας και ευνοϊκές συνθήκες οι οποίες εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα της μονάδας. Στα κεφάλαια που ακολουθούν αναλύεται περαιτέρω ο θεσμός του Franchise και σε επίπεδο θεωρίας (κεφάλαια 1 και 2) αλλά και σαν αντικείμενο μελέτης πολλών άρθρων

(κεφάλαιο 3). Η παρουσία του θεσμού στην Ελλάδα περιγράφεται αναλυτικά στα κεφάλαια 4,5,6, και 7 και βασίζεται στα αποτελέσματα της έρευνας που εκπόνησε η ICAP Α.Ε. με θέμα «Franchising 2005». Τέλος, στο κεφάλαιο 8 παρουσιάζεται μία μελέτη περίπτωσης : η εφαρμογή του θεσμού του Franchise στην εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Franchising (Δικαιόχρηση)

1.1 Ορισμός του Franchising

Η Δικαιόχρηση ή Franchising όπως είναι ευρέως γνωστό, ορίζεται ως ένα συμβόλαιο ή συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων σύμφωνα με την οποία (Gramatidis Y. 1991):

- 1) δίνεται το δικαίωμα στον Δικαιοδόχο (Franchisee) να προσφέρει, να πουλάει ή να διανέμει προϊόντα ή υπηρεσίες κάτω από ένα επιχειρηματικό πλάνο ή σύστημα που ορίζεται κατά το μεγαλύτερο μέρος του από τον Δικαιοπάροχο (Franchisor)
- 2) η λειτουργία της επιχείρησης του δικαιοδόχου κάτω από το επιχειρηματικό αυτό πλάνο συνδέεται με την παραχώρηση από τον δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία προς εκμετάλλευση.
- 3) ο δικαιοδόχος υποχρεούται να καταβάλλει κάποιο άμεσο ή έμμεσο οικονομικό αντάλλαγμα.

Η σύμβαση Franchising στοχεύει στην παροχή τεχνογνωσίας, στη χορήγηση σημάτων, μέσωσν οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, στην εκμετάλλευση φήμης και πελατείας και στη λειτουργία κάτω από το γενικότερο όνομα του δικαιοπαρόχου και ότι αυτό εγγυάται. Τα βασικά χαρακτηριστικά του πακέτου Franchising είναι η χρήση κοινού ονόματος και ενιαίας παρουσίας από τον δικαιοπάροχο και τον δικαιοδόχο, η μεταφορά στον δικαιοδόχο του απαραίτητου know-how και η συνεχής παροχή

οποιασδήποτε βοήθειας εμπορικής, τεχνικής κ.τ.λ. από τον δικαιούχο στον δικαιούχο μέχρι τη λήξη της σύμβασης, με το απαραίτητο βέβαια οικονομικό αντάλλαγμα από τον δικαιούχο.

1.2 Μορφές Συμφωνιών Franchising

Γενικά ο δικαιούχος μπορεί να εφαρμόσει το σύστημα Franchising που επιθυμεί σε διεθνή επίπεδο με τρεις διαφορετικούς τρόπους. Με κριτήριο τους γεωγραφικούς περιορισμούς και την πιθανή οριοθέτηση από τον δικαιούχο της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία μπορεί να αναπτυχθεί ο δικαιούχος προκύπτουν οι παρακάτω μορφές συμφωνιών (ICAP 2002):

1) Άμεσο Franchising (Direct Franchising) το οποίο περιλαμβάνει i) τη σύμβαση Franchising κατευθείαν σε μια ξένη χώρα ii) την ίδρυση καταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας και iii) τη συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής (Area Development Management).

Αποτελεί την πιο απλή και πιο συνηθισμένη μορφή Franchising και χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ του δικαιούχου και του ξένου δικαιούχου χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων μερών.

i) στη σύμβαση Franchising κατευθείαν σε μια ξένη χώρα ο δικαιούχος παραχωρεί το δικαίωμα δημιουργίας καταστήματος Franchise από την χώρα του με τον ίδιο τρόπο όπως θα παραχωρούσε το δικαίωμα και σε κάποιον δικαιούχο στην δική του χώρα ακόμα και αν το κατάστημα βρίσκεται σε ξένη χώρα.

Η μορφή αυτή εφαρμόζεται κυρίως (Gramatidis Y. 1991)

- όταν ο δικαιούχος δεν έχει σκοπό να επεκταθεί σημαντικά στην ξένη χώρα παρά μόνο επιθυμεί να ανοίξει έναν περιορισμένο αριθμό καταστημάτων
 - όταν οι δύο χώρες είναι γεωγραφικά κοντά και η μεταξύ τους επικοινωνία είναι πολύ εύκολη
 - όταν οι διαφορές στην κουλτούρα, τη γλώσσα, τις συνήθειες κ.τ.λ. είναι πολύ μικρές στις δύο χώρες
 - όταν ο δικαιούχος θέλει να αποφύγει το άνοιγμα κάποιας θυγατρικής λόγω των μη ευνοϊκών νόμων που ισχύουν στην ξένη χώρα
 - για φορολογικούς λόγους
- ii) με την ίδρυση καταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας στην ξένη χώρα ο δικαιούχος μεταφέρει στο κατάστημα ή τη θυγατρική εταιρεία το δικαίωμα να λειτουργεί σαν δικαιούχος και να συνάπτει συμφωνίες Franchising απευθείας στην ξένη χώρα. Η επιλογή ανάμεσα στους δύο αυτούς τύπους (κατάστημα ή θυγατρική) βασίζεται κυρίως σε φορολογικούς λόγους. Από άποψη ευθύνης όμως η επιλογή της θυγατρικής είναι προτιμότερη γιατί αποτελεί χωριστό νομικό πρόσωπο που φέρει τη δική του ευθύνη χωριστή από τα μέλη του.
- iii) στη συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής (Area Development Management) ο δικαιούχος, συνήθως κάτοικος της ξένης χώρας, είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία και διατήρηση όλων των καταστημάτων Franchising στη χώρα αυτή (προκαθορισμένη περιοχή) βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

2) Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising)

Εδώ ο δικαιοπάροχος (master franchisor) συνάπτει μια συμφωνία Franchising με τον κύριο δικαιοδόχο (sub-franchisor), συνήθως κάτοικος της ξένης χώρας, ο οποίος με τη σειρά του συνάπτει περαιτέρω συμφωνίες franchising με άλλους δικαιοδόχους (sub-franchisee) στην ξένη χώρα.

Η μορφή αυτή χρησιμοποιείται (Gramatidis Y. 1991) στις περιπτώσεις όπου

- ο franchisor δεν έχει δυνατότητα χρηματοδότησης και το απαραίτητο διοικητικό προσωπικό για μια άμεση συμφωνία Franchise
- οι αποστάσεις μεταξύ των χωρών είναι πολύ μεγάλες και έχουν υψηλό κόστος έτσι ώστε να μπορούν οι managers του δικαιοπαρόχου να μετακινούνται εύκολα
- λόγω σημαντικών διαφορών στη γλώσσα, κουλτούρα, νομικά συστήματα, εμπορικές πρακτικές κ.τ.λ. είναι προτιμότερο να αναλάβει τις συμφωνίες franchising κάποιος που είναι καλός γνώστης των συστημάτων αυτών (ο sub-franchisor).

Αυτή η μορφή είναι επίσης ιδιαίτερα ανεπτυγμένη στις περιπτώσεις που ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να επεκτείνει το δίκτυό του σε πολλές χώρες.

3) Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture)

Όταν δύο ή περισσότερες οικονομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις ασκούν από κοινού τον έλεγχο σε μια τρίτη επιχείρηση τότε η τελευταία ονομάζεται κοινή επιχείρηση. Έτσι στην συμφωνία για δραστηριότητα για κοινή επιχείρηση ο δικαιοπάροχος από κοινού με τον joint venture συνεταιρό του, που είναι συνήθως κάτοικος τη ξένης χώρας, συνιστά μια εταιρία joint venture στη ξένη χώρα. Η εταιρεία joint venture στη συνέχεια

συνάπτει με τον δικαιопάροχο είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής είτε Κύρια Συμφωνία Franchising.

Οι συμφωνίες joint venture συναντιόνται σε περιπτώσεις όπου

- ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να διατηρήσει μέρος του μετοχικού κεφαλαίου της franchise επιχείρησης στην ξένη αγορά ενώ ταυτόχρονα μειώνει την έκθεσή του στα οικονομικά ή άλλα ρίσκα του venture

- ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να χρησιμοποιήσει τα μέσα που διαθέτει ο joint venture συνέταιρός του στους τομείς που παρουσιάζει συγκριτικό πλεονέκτημα.

Σημαντικά πλεονεκτήματα της μορφής αυτής είναι ο επιμερισμός του κινδύνου, ευνοϊκότερη φορολογική αντιμετώπιση, επιδοτήσεις – επιχορηγήσεις κ.τ.λ. ενώ θέματα όπως η πιθανή δυσκολία να εξαχθούν τα κέρδη χωρίς τη σύμφωνη γνώμη όλων των συνεταίρων καθιστούν τη λειτουργία της εταιρείας δυσχερή και αρκετά δαπανηρή.

1.3 Τυπολογική Διάκριση Συμφωνιών Franchising

1) Με βάση το αντικείμενο των συμβάσεων δικαιόχρησης δημιουργούνται οι τρεις παρακάτω κατηγορίες συμφωνιών (ICAP 2002) :

i) Franchising Διανομής

Στην περίπτωση αυτή το «πακέτο Franchise» περιορίζει τον δικαιοδόχο στην πώληση σε τελικούς καταναλωτές (λιανικός) κάποιων προϊόντων με το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου μέσα σε κάποιο κατάστημα. Συνήθως ο δικαιοπάροχος είναι κάποιος παραγωγός ή μεγαλέμπορος που αποσκοπεί με τη σύμβαση franchising στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται.

Το Franchising διανομής μπορεί να αφορά είτε εμπορεύματα είτε υπηρεσίες καθότι το προϊόν που παράγει ή εμπορεύεται ο δικαιοπάροχος δεν έχει μόνο υλική υπόσταση αλλά μπορεί να νοηθεί και ως παροχή υπηρεσιών κυρίως στον τομέα της εστίασης, των ξενοδοχείων, της εκπαίδευσης κ.τ.λ.

ii) Franchising Υπηρεσιών

Εδώ, υπό το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία, ή και το σήμα του δικαιοπαρόχου, ο δικαιοδόχος παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες. Το franchising υπηρεσιών εφαρμόζεται κυρίως στους τομείς των εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης (fast food) στις αλυσίδες ξενοδοχείων πολυτελείας (Holiday-Inn, Novotel), στην εκμάθηση ξένων γλωσσών, στα ταξιδιωτικά γραφεία, στα γραφεία συννοικεσιών, κ.τ.λ.

Στο franchising υπηρεσιών ανήκει και το λεγόμενο «κινητό» franchising όπου οι υπηρεσίες δεν παρέχονται μόνο στο κατάστημα αλλά και εκτός καταστήματος.

iii) Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό Franchising

Πρόκειται για μια ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας (ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας) και σήματος όπου παρέχεται στον δικαιοδόχο, ο οποίος είναι είτε παραγωγός είτε χονδρέμπορος, η άδεια να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου και να τα πωλεί με το σήμα του τελευταίου.

Ο δικαιοπάροχος επιλέγει αυτόν τον τύπο franchising όταν για οικονομικούς λόγους (έξοδα μεταφοράς) ή λόγους που έχουν σχέση με το προϊόν (κίνδυνος αλλοίωσης) δεν επιθυμεί την μεταφορά των προϊόντων του στον τόπο τελικής διάθεσής τους.

iv) Μικτό Franchising

Είναι δυνατόν κάποιες συμφωνίες franchising να περιέχουν στοιχεία που ανήκουν και στο franchising διανομής και στο franchising υπηρεσιών όπως η παροχή υπηρεσιών

καθαρισμού χώρων και εγκαταστάσεων σε συνδυασμό με την πώληση υλικών καθαρισμού, η διδασκαλία ξένων γλωσσών σε συνδυασμό με την πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων κ.α.

Υπάρχει περίπτωση όμως να εμπεριέχονται και στοιχεία όλων των παραπάνω κατηγοριών (franchising διανομής ή/και υπηρεσιών αλλά και franchising παραγωγής ή βιομηχανικό franchising) σε μια συμφωνία franchising.

2) Ο τρόπος ένταξης των δικαιοδόχων στο σύστημα και ο βαθμός εξάρτησής τους από τον δικαιοπάροχο οδηγεί στους παρακάτω δύο τύπους franchising (ICAP 2002).

α) Franchising Υπαγωγής (Subjection Franchising)

Στην περίπτωση αυτή, η οποία είναι και η πιο διαδεδομένη, ο δικαιοπάροχος διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο. Σαν αρχικός δημιουργός και κάτοχος του know-how δεν περιορίζεται απλά στο να δίνει κατευθυντήριες γραμμές αλλά σχεδιάζει και επιβάλλει στους δικαιοδόχους την επιχειρηματική πολιτική που πρέπει να ακολουθήσουν. Οι δικαιοδόχοι είναι απλά εκτελεστικά όργανα του δικαιοπαρόχου και πρέπει να συμμορφώνονται με τις αυστηρές οδηγίες του τελευταίου και υπάγονται στον έλεγχο του ως προς τη συμμόρφωση με τις οδηγίες και προδιαγραφές που θέτει στα πλαίσια του συστήματος που ο ίδιος επινόησε και ανέπτυξε. Ο δικαιοπάροχος συνδέεται ακτινωτά με καθέναν από τους δικαιοδόχους ενώ οι ίδιοι δεν συνδέονται μεταξύ τους.

β) Franchising Ισοτιμίας

Στο franchising ισοτιμίας υπάρχει μια μορφή συνεταιριστικής συνεργασίας στη βάση της ισοτιμίας μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων καθώς και δικαιοδόχων μεταξύ τους. Σκοπός της συνεργασίας αυτής, όπου οι δικαιοδόχοι συμμετέχουν στη λήψη

αποφάσεων και υπάρχει εναρμόνιση ενεργειών, είναι η προώθηση των πωλήσεων και η επιτυχία του συστήματος.

1.4 Δομή της Σύμβασης Franchising

Τα μέρη από τα οποία αποτελείται μια σύμβαση franchising είναι τα εξής (ICAP 2002):

1) Το προοίμιο.

Στο κομμάτι αυτό της σύμβασης καθορίζεται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλόμενων μερών και περιγράφονται το περιεχόμενο της σύμβασης αναφορικά με το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, τα εμπορικά σήματα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο προς εκμετάλλευση.

2) Υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου

Ο προσδιορισμός της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία θα μπορεί ο δικαιοδόχος να δραστηριοποιείται με δικό του όνομα και για λογαριασμό του, η παραχώρηση στον δικαιοδόχο της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» franchising, ο εφοδιασμός του δικαιοδόχου με πρώτες ύλες, ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα είναι κάποιες από τις υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου που συμπεριλαμβάνονται στο τμήμα αυτό της σύμβασης.

3) Υποχρεώσεις του δικαιοδόχου

Αντίστοιχα, στο κομμάτι αυτό περιγράφονται οι υποχρεώσεις του δικαιοδόχου. Η συμμόρφωσή του με αυτές, όπως και του δικαιοπαρόχου με τις δικές του υποχρεώσεις,

συμβάλει στην επίτευξη του οικονομικού σκοπού του franchising. Η επιβολή ενός εφάπαξ ποσού (entry fee) για την παραχώρηση του σήματος και της τεχνογνωσίας από τον δικαιούχο, η περιοδική καταβολή στον δικαιούχο ενός ποσοστού επί των πωλήσεων, η συμμόρφωση στις οργανωτικές αρχές του συστήματος είναι κάποιες από τις υποχρεώσεις του δικαιούχου.

4) Λοιπές Διατάξεις

Θέματα όπως η διάρκεια της σύμβασης, η παράτασή της, η καταγγελία, η διαιτησία, το εφαρμοστέο δίκαιο καθώς και ρυθμίσεις που αναφέρονται στην αποζημίωση του δικαιούχου μετά τη λήξη (με καταγγελία ή άλλο τρόπο), στην αγορά από τον δικαιούχο μη πωληθέντων προϊόντων ή ακόμα και του καταστήματος περιλαμβάνονται στο τελευταίο αυτό μέρος της σύμβασης.

1.5 Οριοθέτηση της Σύμβασης Franchising. Διάκριση από Συγγενείς Μορφές Επιχειρηματικής Συνεργασίας

Δεδομένου ότι το franchising σηματοδοτεί το ανώτατο στάδιο κάθετης ενοποίησης στη διανομή με την ευρύτερη του όρου έννοια, γίνεται δεκτό ότι αποτελεί εξέλιξη των παραδοσιακών θεσμών της εμπορικής αντιπροσωπείας και προγενέστερα της παραγγελίας και πρακτορείας από τους οποίους θεσμούς έχει μεν δανειστεί αρκετά στοιχεία χωρίς όμως να ταυτίζεται με αυτούς. Με τον τρόπο αυτό ο όρος franchising μπορεί στην ουσία να καλύψει διάφορες ποικιλόμορφες συμβατικές σχέσεις, που κυρίως περιλαμβάνουν ρήτρες εδαφικής αποκλειστικότητας (κατανομής), αποκλειστικής προμήθειας ή/και διανομής, τεχνογνωσίας διαφύλαξης επιχειρηματικών απορρήτων κα. Παρακάτω γίνεται μια σύντομη διάκριση του franchising από εφτά

συγγενείς μορφές του επιχειρηματικής συνεργασίας (Γιαννακάκης Σ. μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος, www.franchising.gr, Γεωργιάδης Α. 1995) .

I. Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία (commercial agency)

Ο εμπορικός αντιπρόσωπος θεωρείται ως βοηθητικό (όπως ο δικαιοδόχος), πλην ανεξάρτητο, πρόσωπο του εμπόρου στο οποίο ο έμπορος, συνήθως παραγωγός, αναθέτει την έναντι ανταλλάγματος (προμήθεια) μέριμνα των υποθέσεών του, πολλές φορές αποκλειστικά για ορισμένη περιοχή. Έτσι ο εμπορικός αντιπρόσωπος εμφανίζεται στις συναλλαγές είτε ως πληρεξούσιος του εμπόρου, είτε ως μεσίτης που μεσολαβεί στη διαπραγμάτευση και κατάρτιση συμβάσεων του εμπόρου ή στην υπόδειξη σχετικών ευκαιριών, είτε ως πράκτορας.

Με τα δεδομένα αυτά το franchising παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την εμπορική αντιπροσωπεία αφού και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει οργανωμένο δίκτυο διανομής με σκοπό την αποτελεσματικότερη διείσδυση και προώθηση ορισμένων προϊόντων στην αγορά. Η βασική διαφορά έγκειται στο ότι ο εμπορικός αντιπρόσωπος συμβάλλεται στο όνομα και για λογαριασμό του εμπόρου (παραγωγού, μεγαλέμπορου, επιχειρηματία) τον οποίο αντιπροσωπεύει, ενώ ο δικαιοδόχος συμβάλλεται πάντα στο δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Για παράδειγμα επιτρέπεται η επιβολή ορισμένης τιμής στα προϊόντα που θα πουλάει ο αντιπρόσωπος ενώ στο πλαίσιο της σύμβασης franchising μόνο συνιστώμενες τιμές επιτρέπονται.

II. Franchising και εξουσιοδοτημένος έμπορος - διανομέας (authorized dealer ή distributor)

Ο εξουσιοδοτημένος έμπορος – διανομέας, όπως και ο δικαιοδόχος, είναι ανεξάρτητος έμπορος που αγοράζει και μεταπωλεί προϊόντα στο δικό του όνομα για δικό του

λογαριασμό και με δική του οργάνωση αναλαμβάνοντας πλήρως τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η δράση του όμως είναι ενταγμένη στο δίκτυο διανομής του παραγωγού και ακολουθεί ως προς την οργάνωση και την προώθηση των προϊόντων τις οδηγίες του. Ειδικότερα στις συμβάσεις αποκλειστικής προμήθειας και αποκλειστικής διανομής οι υποχρεώσεις του εξουσιοδοτημένου εμπόρου είναι ακριβώς ίδιες με αυτές που αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος σε μια σύμβαση franchising. Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών μορφών επιχειρησιακής συνεργασίας είναι κυρίως ποσοτική και θεμελιώνεται στο γεγονός ότι η ένταξη και ενσωμάτωση του εξουσιοδοτημένου εμπόρου – διανομέα στο δίκτυο – σύστημα διανομής του παραγωγού είναι κατά κανόνα πιο χαλαρή από αυτή του δικαιοδόχου.

III. Franchising και εταιρεία

Η στενή σχέση συνεργασίας που παρατηρείται στο πλαίσιο της σύμβασης franchising και εξειδικεύεται στην κοινή επιδίωξη των συμβαλλόμενων να προωθήσουν και να επεκτείνουν τις πωλήσεις με βάση ένα κοινό οργανωτικό πλαίσιο ανατρέχει στην έννοια της εταιρείας αστικού δικαίου κατά άρθρο 741 ΑΚ. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά δεν είναι αρκετά ώστε να προσδώσουν στο franchising το χαρακτήρα αστικής εταιρείας αφού με τον αποκλεισμό της συμμετοχής του δικαιοπαρόχου στις ζημιές του δικαιοδόχου λείπει ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο της έννοιας της εταιρείας (ΑΚ 762 επ). Επιπλέον ούτε και συμμετοχή στα κέρδη με την έννοια του άρθρου 763 ΑΚ υπάρχει στο μέτρο που η σύμβαση franchising προβλέπει ποσοστιαία συμμετοχή του λήπτη στις εισπράξεις από τις πωλήσεις.

IV. Franchising και πώληση

Έχει υποστηριχθεί η συγγένεια του franchising και της πώλησης βασιζόμενη στο χαρακτηρισμό του « πακέτου franchising » ως αντικειμένου πώλησης και της πληρωμής των δικαιωμάτων εισόδου στο σύστημα ως τιμήματος. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει αφενός από την ίδια τη φύση της σύμβασης franchising ως σύμβασης – πλαισίου που δημιουργεί διαρκή ενοχή σε αντίθεση με το χαρακτήρα της πώλησης ως στιγμιαίας σύμβασης και αφετέρου λόγω έλλειψης της υποχρέωσης για μεταβίβαση της κυριότητας που απαιτεί ρητά το άρθρο 513 ΑΚ. Ειδικότερα η πώληση προϋποθέτει μεταβίβαση με την έννοια της οριστικής αποξένωσης του πωλητή από το μεταβιβαζόμενο δικαίωμα. Στη σύμβαση franchising όμως ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στο δικαιοδόχο μόνο τη χρήση της τεχνογνωσίας και των λοιπών σχετικών δικαιωμάτων και μάλιστα περιορισμένη χρονικά στη διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας και ποσοτικά στο μέτρο που καθορίζεται από τις οδηγίες του δικαιοπάροχου.

V. Franchising και σύμβαση έργου

Η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παραχωρήσει τη χρήση και εκμετάλλευση του πακέτου franchising εντάσσοντας το δικαιοδόχο στο σχετικό σύστημα αναφέρεται στην επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως έργο κατά την έννοια του άρθρου 681 ΑΚ. Μια τέτοια άποψη όμως ελέγχεται ως μη ορθή αφού υπερτιμά το αποτέλεσμα αυτό παραβλέποντας τις άλλες βασικές υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου για συνεχή παροχή υποστήριξης στον δικαιοδόχο, υποχρέωση που είναι άγνωστη στο δίκαιο της σύμβασης έργου.

VI. Franchising Character/Personality merchandising και sponsoring

Το franchising διακρίνεται από το character και personality merchandising που αφορά τη συμβατική και έναντι ανταλλάγματος χρησιμοποίηση ονόματος (πραγματικού ή πλασματικού) ή εικόνας κάποιου προσώπου για τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών. Διακρίνεται επίσης από τη χορηγία (sponsoring) που είναι σύμβαση με την οποία μια επιχείρηση (χορηγός) αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση ενός οργανωτή καλλιτεχνικού ή πολιτιστικού προγράμματος ή αθλητικών εκδηλώσεων απευθείας των ιδίων των συμμετεχόντων με την υποχρέωση εκ μέρους τους να διαφημίσουν το χορηγό με τη χρησιμοποίηση και προώθηση του σήματος, της επωνυμίας του διακριτικού τίτλου της φήμης και των δραστηριοτήτων ή επιτευγμάτων.

VII. Franchising και όμιλος επιχειρήσεων

Ο όμιλος επιχειρήσεων (ή συνδεδεμένες επιχειρήσεις) αποτελείται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που ενώ είναι νομικά ανεξάρτητες, εν τούτοις υπάγονται σε ενιαία διοικητική και οικονομική καθοδήγηση λειτουργώντας υπό το σχήμα της μητρικής ή κυρίαρχης (holding company, societe mere) και θυγατρικών ή εξαρτημένων επιχειρήσεων (subsidiaries, affiliates). Το κεντρικό –δομικό οργανωτικό τους γνώρισμα έγκειται στην αντιστοιχία ανάμεσα στην οικονομική δυναμική που είναι ενιαία και στη νομική της έκφραση που εμφανίζεται κατακερματισμένη. Ωστόσο από νομικοοικονομική πλευρά δεν υπάρχει στις συμβάσεις franchising το στοιχείο της εσωτερικής – διοικητικής εξάρτησης, ούτε το στοιχείο της υπαγωγής περισσότερων νομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων σε ενιαία διοίκηση με ταυτόχρονη συγκέντρωση όλων των λειτουργιών των επιχειρήσεων στη «δεσπόζουσα» ή «κυρίαρχη» επιχείρηση

του διακιοπάροχου. Αντίθετα υπάρχει μόνο μία μορφή εξωτερικής – οικονομικής εξάρτησης και αυτό υπό αμφισβήτηση.

1.6 Τα πλεονεκτήματα του Franchising

Η διεπιχειρησιακή συνεργασία στη βάση του franchising συνδέεται με σειρά πλεονεκτημάτων για όλα τα μέρη που μετέχουν σε αυτή. Η ιδανική κατανομή εργασίας μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου, απόρροια του οργανωτικού συγκεντρωτισμού καθώς και μια πλειάδα άλλων πλεονεκτημάτων δίνουν στο franchising τη μορφή μιας δυναμικής και αποδοτικής συνεργασίας. Αναφορικά με τα οφέλη των δύο μερών μπορούμε να αναφέρουμε τα παρακάτω (ICAP 2002):

Τα οφέλη για τον δικαιοπάροχο

- Δυνατότητα επέκτασης και διαφοροποίησης της δραστηριότητας του με ταυτόχρονο περιορισμό των συνεπαγόμενων κινδύνων
- Ενίσχυση της ρευστότητας από τις απολαβές της εφάπαξ αμοιβής εισόδου (entry fee) και των περιοδικών αμοιβών ή προμηθειών (royalties)
- Ταχεία επέκταση του δικτύου διανομής με λιγότερο κεφάλαιο (κεφάλαιο εκκίνησης, ανθρώπινους πόρους κτλ.) από αυτό που απαιτείται στην περίπτωση ιδιόκτητων καταστημάτων
- Επίτευξη ανάπτυξης επιχειρηματικών ευκαιριών για μια ολόκληρη περιοχή, ταχεία διείσδυση και μακρόχρονη παρουσία στην αγορά με περιορισμένο επιχειρηματικό κίνδυνο λόγω της οικειότητας του δικαιοδόχου με τις τοπικές συνθήκες αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο και την κουλτούρα

- Δυνατότητα κατανομής του κόστους διαφήμισης και προώθησης λόγω οικονομιών κλίμακας, με άμεσο όφελος στη ρευστότητα της επιχείρησης
- Εξασφάλιση της διαχείρισης των καταστημάτων (σημείων διανομής) από ικανούς επιχειρηματίες – managers σε τοπικό επίπεδο, διότι οι συνεργάτες αυτοί παρακινούνται από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας
- Σταδιακή δημιουργία οικονομιών κλίμακας με την ανάπτυξη ενός δικτύου μέσω franchising. Ενίσχυση δηλαδή της διάπραγματευτικής ικανότητας του δικαιοπαρόχου έναντι των προμηθευτών με αποτέλεσμα ανταγωνιστικές τιμές για όλο το δίκτυο
- Σταδιακή δημιουργία ενός δικτύου πληροφοριών που του δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των καταναλωτών σε κάθε περιοχή και είναι σε θέση να χαράξει σωστή εμπορική πολιτική βασισμένη στα δεδομένα της αγοράς

Τα οφέλη για τον δικαιοδόχο

- Δυνατότητα για τους επιχειρηματίες – managers να αποκτήσουν και να διαχειρίζονται με μειωμένο κίνδυνο μια επιχείρηση με δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας, το δικαίωμα να χρησιμοποιούν ένα αναγνωρισμένο σήμα και πολύτιμη τεχνογνωσία
- Η ιδιοκτησία και η διαχείριση του καταστήματος του δικαιοδόχου αντιμετωπίζεται σαν ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα, η λειτουργία της οποίας διέπεται από τους όρους που καθορίζονται από τη σύμβαση δικαιόχρησης
- Η αρχή που αποτελεί τη βάση του franchising είναι ότι ο δικαιοδόχος ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας το οποίο έχει αναπτύξει ο

δικαιοπάροχος, ώστε οι δικαιοδόχοι δεν έχουν την ελευθερία να αποφασίζουν μονομερώς για θέματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρηση ή την εικόνα και τη φήμη του δικαιοπαρόχου και των υπόλοιπων καταστημάτων του δικτύου

- Απόλαυση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος, του ονόματος, του λογότυπου και κάθε άλλης μορφής εμπορικού συμβόλου του δικαιοπαρόχου και αποκόμιση οφελών από την εταιρική φήμη και καλή εικόνα του δικαιοπαρόχου
- Κοινοποίηση από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο εμπορικών μυστικών, εμπειρίας και τεχνογνωσίας τα οποία βοηθούν στην αποφυγή των προβλημάτων που σχετίζονται με το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης
- Περιορισμός του κόστους διαφήμισης και προώθησης της μονάδας franchise αλλά και των άλλων λειτουργικών εξόδων λόγω των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνει ο δικαιοπάροχος με την επέκταση του δικτύου
- Συνεχή υποστήριξη και καθοδήγηση από τον δικαιοπάροχο και απόκτηση πρόσβασης σε τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις
- Οφέλη από τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις γνωριμίες που απορρέουν από το τοπικό δίκτυο και τη διεθνή παρουσία που αναπτύσσει ο δικαιοπάροχος

Βέβαια το franchising παρουσιάζει και μειονεκτήματα καθώς και κινδύνους τόσο για τον δικαιοπάροχο όσο και για τον δικαιοδόχο. Τα μειονεκτήματα αυτά προκύπτουν από τη λανθασμένη ή καταχρηστική πρακτική του θεσμού, παρά τις βασικές επιχειρηματικές αρχές. Κίνδυνοι για τη σύμβαση franchising μπορεί να υπάρξουν όταν

- Οι αγορές κατανέμονται βάσει μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης

- Παραβιάζονται οι νόμοι και οι συνθήκες περί υγιούς ανταγωνισμού
- Λόγω της ισχύος του φορέα του, εμποδίζεται η ακριβοδίκαιη διαμόρφωση των τιμών
- Υπάρχει άνιση μεταχείριση μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου σε βάρος του τελευταίου, με άνιση χρησιμοποίηση της διαπραγματευτικής δύναμης.

Οι περιπτώσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω μπορεί να δημιουργήσουν διαφωνίες και προβλήματα μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου.

Στην Ελλάδα, η έλλειψη νομοθετικής ρύθμισης των συμφωνιών franchising προσθέτει ένα ακόμα πρόβλημα στην εύρυθμη λειτουργία του θεσμού.

Ο γενικός Διευθυντής της εταιρείας FC&D (Franchise Consulting & development) έχει καταγράψει τις κρισιμότερες παραμέτρους αλλά και τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει μια σύμβαση franchising. Τα 31 κρίσιμα σημεία του Franchising παρατίθενται στο παράρτημα 1 (www.fcd.gr).

1.7 Επίλυση Διαφωνιών σε Συμβάσεις Franchising

Απειλή για την εύρυθμη λειτουργία ενός συστήματος franchising μπορεί να αποτελέσει η ρήξη των σχέσεων του δικαιοπαρόχου με τον δικαιοδόχο ή οι παρεμβάσεις τρίτων μερών που μπορούν για παράδειγμα να αμφισβητήσουν τα πνευματικά δικαιώματα ιδιοκτησίας του συστήματος franchise.

Όσον αφορά τις σχέσεις δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου, παραδείγματα διαμαχών μπορεί να προκύψουν όταν:

- Δεν γίνουν οι απαιτούμενες πληρωμές

- Δεν υπάρχει σωστός χρηματοοικονομικός έλεγχος που να παρουσιάζει το ακριβές ποσό των εσόδων και επομένως και των χρημάτων που πρέπει να αποδοθούν στον δικαιούχο
- Δεν διατηρείται η απαιτούμενη ποιότητα και υπάρχει πρόβλημα στην εκπαίδευση του προσωπικού και στη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες
- Δεν προβάλλεται σωστά και αρκετά το όνομα και η φήμη του δικαιούχου
- Υπάρχει παραβίαση των όρων που αφορούν την μυστικότητα των ανταλλασόμενων πληροφοριών

Οποιοσδήποτε και αν είναι ο λόγος της διαφωνίας των δύο μερών υπάρχουν οι παρακάτω πέντε διαφορετικοί τρόποι επίλυσής της (Gramatidis Y. 1991):

I. Συζήτηση (Discussion)

Στην περίπτωση αυτή ο δικαιούχος θα πρέπει να επικοινωνήσει με τον δικαιούχο για να κανονίσουν μία συνάντηση στην οποία θα προσπαθήσουν αν γίνεται να λύσουν με φιλικό τρόπο τις διαφορές τους. Διαφωνίες πολλές φορές προκύπτουν από παρεξηγήσεις και αν και τα δύο μέρη επιθυμούν να διατηρήσουν τη συνεργασία τους η συζήτηση μπορεί να λύσει το πρόβλημα. Αν η αρχική συζήτηση δεν αποφέρει κάποιο αποτέλεσμα τότε ο δικαιούχος μπορεί να αναθέσει στους δικηγόρους του την ευθύνη επίλυσης του προβλήματος οι οποίοι θα πρέπει να έλθουν σε επαφή με τους δικηγόρους του δικαιούχου. Ο δικαιούχος θα μπορούσε επίσης να στείλει κάποιον συμφιλιοτή (troubleshooter) στον δικαιούχο για να βρεθεί κάποιο κοινό σημείο στις περιπτώσεις που η ρήξη προήλθε από απροσεξία ή αμέλεια.

II. Μεσολάβηση (Mediation)

Σε ένα σύστημα μεσολάβησης, ένα αμερόληπτο άτομο που λειτουργεί σαν διαιτητής χρησιμοποιώντας σχετικά άτυπες διαδικασίες προσπαθεί να επιλύσει τη διαφωνία. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει σχετική πρόβλεψη μεσολάβησης στη σύμβαση franchising κάτι που σημαίνει ότι η απόφαση του μεσολαβητή θα πρέπει να γίνει σεβαστή και να εφαρμοστεί και από τα δύο μέρη. Αν δεν υπάρχει σχετική πρόβλεψη στη σύμβαση τότε τα δύο μέρη δεν έχουν κάποια υποχρέωση να χρησιμοποιήσουν έναν μεσολαβητή και αν προβούν σε μεσολάβηση θα πρέπει να έχουν συμφωνήσει οικιοθελώς.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής συνοψίζονται στο ότι είναι μια ιδιωτική, ευέλικτη και ανεπίσημη μέθοδος, τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να επιλέξουν το μεσολαβητή που προτιμούν, το κόστος είναι σχετικά χαμηλό, ο μεσολαβητής είναι ικανός να πείσει οποιοδήποτε μέρος να μην επιμείνει σε κάποια παράλογη απαίτηση ή κάποιο υπερβολικό ποσό χρηματικής αποζημίωσης. Από την άλλη πλευρά τα κυριότερα μειονεκτήματα της μεσολάβησης είναι ότι είναι αρκετά δύσκολο να βρεθεί ένας μεσολαβητής που να έχει εμπειρία στο franchising και ότι αν απαιτείται μια γρήγορη και αποτελεσματική λύση σε μία διαφωνία η μεσολάβηση δεν είναι η σωστότερη επιλογή.

III. Τερματισμός (Termination)

Η απόφαση τερματισμού μιας σύμβασης franchising αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες. Είναι σημαντικό κάθε δικαιούχος να δέχεται νομικές συμβουλές από ειδήμονες σε κάθε χώρα που λειτουργεί το σύστημα franchising για τις επιπτώσεις του τερματισμού των συμβάσεων franchising. Ο δικαιούχος πρέπει οπωσδήποτε να γνωρίζει αν οι

δραστηριότητες των δικαιοδόχων του υπόκεινται σε νομοθεσίες τοπικού διανομέα ή εμπορικού αντιπροσώπου που προστατεύουν τους ντόπιους επιχειρηματίες από συμβάσεις με ξένους προμηθευτές. Αν ο δικαιοδόχος δεν γνωρίζει ακριβώς τις επιπτώσεις της τοπικής νομοθεσίας αναφορικά με τον τερματισμό δεν μπορεί να αποφασίσει σωστά αν θα πρέπει να εφαρμόσει μεσολάβηση, διαιτησία ή να προσφύγει σε δικαστήρια για την επίλυση κάποιας διαφωνίας ή να τερματίσει τη σύμβαση και να ακολουθήσει τις συνήθεις διαδικασίες τερματισμού που προβλέπονται από αυτή.

IV. Διαιτησία (Arbitration)

Για να εφαρμοστεί η διαιτησία ως μέσo επίλυσης διαφορών θα πρέπει να το έχουν δεχθεί και τα δύο μέρη. Αν δεν υπάρχει τέτοια πρόβλεψη στη σύμβαση franchising τότε το πιο συνηθισμένο είναι να μην προβούν σε διαιτησία. Τα πλεονεκτήματα της λύσης αυτής, σε σύγκριση με την πολιτική νομοθεσία την παραδοσιακή μέθοδο δηλαδή, είναι τα εξής: ευέλικτες διαδικασίες, υπάρχουν ουδέτεροι διαιτητές (arbitrators) που έχουν συνήθως τεχνικές και επιχειρηματικές ικανότητες, οι αποφάσεις εφαρμόζονται εύκολα και γρήγορα, η διαδικασία της διαιτησίας είναι ιδιωτική και δεν μπορεί να καταγραφεί αποφεύγοντας έτσι τη δημοσιότητα και τα άσχημα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει αυτή για τα δύο μέρη και τέλος οι αποφάσεις της διαιτησίας είναι οριστικές σε αντίθεση με αυτές του δικαστηρίου στις οποίες μπορεί να ασκηθεί έφεση για εκδίκαση σε ανώτερα δικαστήρια.

V. Προσφυγή σε δικαστήρια (Litigation)

Μία σύμβαση franchising θα περιέχει μια δεσμευτική πρόβλεψη είτε για διαιτησία είτε για προσφυγή σε κάποιο δικαστήριο. Στην τελευταία περίπτωση γίνεται και ακριβής πρόβλεψη για το πιο δικαστήριο θα έχει τη δικαιοδοσία εκδίκασης της υπόθεσης

διαφωνίας των δύο μερών. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της προσφυγής στα δικαστήρια είναι ότι γρήγορες πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν, ειδικά σε περιπτώσεις πραγματικής ανάγκης. Τα μειονέκτημα από την άλλη πλευρά έχουν να κάνουν με τη μόνιμη ρήξη στις σχέσεις των δύο μερών, με την ανεπιθύμητη και πολλές φορές επιβλαβή δημοσιότητα του θέματος και τα σχετικά υψηλά κόστη. Αν οι συμβαλλόμενοι αποφασίσουν τελικά να καταφύγουν στα δικαστήρια και όχι στη διαιτησία τότε οι όροι της σύμβασης franchising θα καθορίσουν σε ποια πολιτεία και κάτω από ποιους νόμους θα λυθεί η διαφωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Νομοθετική Αντιμετώπιση του Franchising

2.1 Γενικά

Καθώς ο οικονομικός τομέας εξελίσσεται συνεχώς δημιουργείται αναπόφευκτα η ανάγκη θέσπισης νέας νομοθεσίας που να κωδικοποιεί τις καινούργιες σχέσεις δικαίου και αμοιβαίες υποχρεώσεις. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα εμφανές στις συνεχώς ανανεούμενες μορφές των σχέσεων μεταξύ δικαιούπαροχου και δικαιούδοχου. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ενιαία και κωδικοποιημένη νομοθεσία για το franchising. Η θέσπιση ενιαίας νομοθεσίας σε διεθνές επίπεδο προσκρούει στις νομοθετικές ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας, στις μεγάλες διαφορές μεταξύ των όρων των διαφόρων συμβάσεων franchising και στις διαφορετικές συνθήκες ανάπτυξης των τοπικών αγορών. Μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχει ανεπτυγμένο νομοθετικό πλαίσιο για την εφαρμογή του franchising, το οποίο εστιάζει το ενδιαφέρον του κυρίως στην προστασία του υποψηφίου δικαιούδοχου ώστε να μην εισπράττονται υπέρογκα ποσά από επιτήδειους δικαιούπαροχους με τη μορφή του δικαιώματος εισόδου. Στην Ευρώπη εκτός από τη Γαλλία, την Ισπανία και τη Ρωσία, η δικαιόχρηση δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο ειδικής νομοθετικής ρύθμισης στις κατ'ιδίαν χώρες. Το θέμα όμως έχει αντιμετωπιστεί σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (Καζής Δ., Τσαγκούρης Θ. 2004).

2.2 Νομοθετικές Ρυθμίσεις σε Επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η κοινοτική νομοθεσία που αφορά το franchising εμπίπτει στις διατάξεις περί ανταγωνισμού και ειδικότερα στο άρθρο 85 της συνθήκης της Ρώμης το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα 2.

Η επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε αρχικά τον Κανονισμό αριθ. 19/65/ΕΟΚ περί εφαρμογής του Άρθρου 85, παρ. 3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών. Εξειδικεύοντας τη νομοθεσία εξέδωσε στη συνέχεια τον κανονισμό αριθ. 4087/1988 για την εφαρμογή του Άρθρου 85, παρ. 3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchising. Ο κανονισμός αυτός κάλυπτε συμφωνίες για τη λιανική πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών προς τελικούς χρήστες ή για συνδυασμό και των δύο με σκοπό την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών των πελατών τους. Δεν κάλυπτε συμφωνίες βιομηχανικής δικαιόχρησης (μεταποίηση προϊόντων) ούτε συμφωνίες δικαιόχρησης για τη χονδρική πώληση προϊόντων. Ο Κανονισμός 4087/88 προσδιόριζε επίσης τους περιορισμούς και τις υποχρεώσεις δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου που δεν θεωρείται ότι εμποδίζουν την εφαρμογή του Άρθρου 85, παρ. 1. Η ισχύς του Κανονισμού έληγε στις 31/12/1999.

Οι εξελίξεις των έντεκα ετών εφαρμογής του Κανονισμού 4087/88 οδήγησαν την Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται μια πιο απλή, ευέλικτη και εξειδικευμένη νομοθεσία που να αφορά όλα τα είδη κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο ώστε να διασφαλίζεται παντού ίση μεταχείριση. Έτσι εκδίδεται ο Κανονισμός 2791/1999 ο οποίος ισχύει και σήμερα (Καζής Δ., Τσαγκούρης Θ. 2004)..

Κανονισμός 2791/1999

Από 1/1/2002 όλες οι συμβάσεις franchising οφείλουν να είναι εναρμονισμένες με το νέο Κανονισμό, ο οποίος θέτει ως όριο για το επιτρεπτό των περιοριστικών διατάξεων μερίδιο αγοράς του διακιπάροχου το 30%. Το μερίδιο της αγοράς υπολογίζεται με βάση την αξία πωλήσεων των προϊόντων/υπηρεσιών της σύμβασης συν την αξία άλλων

προϊόντων/υπηρεσιών που πωλεί ο δικαιούχος τα οποία θεωρούνται από την πλευρά του δικαιούχου ως συναφή προϊόντα. Αν το μερίδιο αγοράς του δικαιούχου φτάσει πάνω από 30% αλλά δεν ξεπεράσει το 35% τότε η σύμβαση συνεχίζει να ισχύει για δύο ακόμα χρόνια, αν ξεπεράσει και το 35% τότε ισχύει για ένα ακόμα χρόνο (η μέγιστη διάρκεια προθεσμίας από τη στιγμή της πρώτης υπέρβασης είναι δύο χρόνια). Επίσης αν τα παράλληλα δίκτυα παρόμοιων κάθετων περιορισμών καλύπτουν πάνω από το 50% της αγοράς η Επιτροπή μπορεί να κηρύξει ανεφάρμοστο τον Κανονισμό για τη συγκεκριμένη αγορά.

Κάποιες από τις ρυθμίσεις του κανονισμού σε βασικά θέματα αναφέρονται παρακάτω (Καζής Δ., Τσαγκούρης Θ. 2004):

Τιμές

Ο δικαιούχος έχει το δικαίωμα να επιβάλλει μέγιστες τιμές πώλησης και να συνιστά ενδεικτικές αλλά όχι υποχρεωτικές τιμές.

Γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας

Ο κανόνας είναι να απαγορεύεται ο περιορισμός των πωλήσεων του δικαιούχου σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Εξαιρέσεις υπάρχουν αναφορικά με τις ενεργητικές πωλήσεις σε άλλες περιοχές που ελέγχει άλλος δικαιούχος, σε λιανοπωλητές, σε μη εξουσιοδοτημένους διανομείς καθώς και εξαρτήματα που δύνανται να ενσωματωθούν σε προϊόντα ανταγωνιστικά προς εκείνα του δικαιούχου.

Μη άσκηση ανταγωνισμού

Όσο διαρκεί η σύμβαση franchising δεν επιτρέπεται να επιβληθεί στον δικαιούχο υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού¹ για διάστημα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Σε περίπτωση όμως που ο δικαιούχος πωλεί σε χώρο που νοικιάζει από τον δικαιούχο

τότε το διάστημα αυτό μπορεί να ξεπεράσει την πενταετία και να διαρκέσει όσο χρόνο ο δικαιοδόχος κατέχει το χώρο αυτό.

Επίσης μετά τη λύση της σύμβασης απαγορεύεται να επιβληθεί στον δικαιοδόχο υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού για περισσότερο από ένα χρόνο.

Είναι δυνατόν όμως να επιβληθεί περιορισμός αόριστης διάρκειας στη χρήση και την κοινοποίηση της τεχνογνωσίας που δεν έχει περιέλθει σε δημόσια χρήση.

Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας

Υποχρεώσεις σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας μπορούν να επιβληθούν από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο εφόσον δεν πρόκειται για κύριο όρο της σύμβασης και συνδέονται άμεσα με τη χρήση και πώληση των προϊόντων της σύμβασης από τον δικαιοδόχο στους πελάτες του.

Ισχύς του Κανονισμού

Η Επιτροπή ή ένα κράτος μέλος μέσα στην επικράτειά του μπορούν να κηρύξουν ανεφάρμοστες τις απαλλαγές του παρόντος Κανονισμού όταν αυτές έχουν αποτελέσματα ασυμβίβαστα με τις προϋποθέσεις του άρθρου 85, παρ. 3 της συνθήκης της Ρώμης.

1. Υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού: κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση δυνάμει της οποίας ο δικαιοδόχος δεν μπορεί να παράγει, να πωλεί ή να μεταπωλεί αγαθά ή υπηρεσίες που είναι ανταγωνιστικά προς εκείνα που αναφέρονται στη σύμβαση, ή οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση υποχρέωση του δικαιοδόχου να αγοράζει από τον δικαιοπάροχο ή από άλλη επιχείρηση που υποδεικνύει ο δικαιοπάροχος ή πάνω από 80% των συνολικών προμηθειών του σε αγαθά και υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση και των υποκατάστατών τους στη σχετική αγορά. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται με βάση την αξία των προμηθειών του δικαιοδόχου κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

2.3 Νομοθετικές ρυθμίσεις στην Ελλάδα

Η διαδικασία της δικαιόχρησης στην Ελλάδα δεν έχει, μέχρι τώρα, αποτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Η νομοθεσία που ισχύει και εφαρμόζεται τώρα σε θέματα ελέγχου συμβάσεων, δικαίου ανταγωνισμού και προστασίας τρίτων συνίσταται στα εξής (ICAP 2002):

- ♦ Ν. 146/1914 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού»
- ♦ Ν. 703/1977 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού» όπως ισχύει μετά τον Ν. 2296/95
- ♦ Π.Δ. 219/91 «περί εμπορικών αντιπροσώπων»
- ♦ Ν. 2239/1994 «περί σημάτων», εφόσον το franchising περιέχει και την παραχώρηση χρήσης σήματος
- ♦ ΑΚ 174, 178-179, 371-372 για θέματα σχετικά με την κατάρτιση, εκτέλεση και λύση (καταγγελία) της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης franchise

Αρμόδιες Ελληνικές αρχές για την αντιμετώπιση περιπτώσεων που αφορούν παραβάσεις της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού είναι η Επιτροπή Ανταγωνισμού, ο Υπουργός Εμπορίου και το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών.

Τα Ελληνικά δικαστήρια ασχολήθηκαν με την πρώτη υπόθεση δικαιόχρησης το 1995 (απόφαση Πολυμελούς Πρωτοδικείου Αθηνών αριθ. 1311/95). Από τότε έχουν εκδικασθεί (κυρίως σε επίπεδο ασφαλιστικών μέτρων) 40-50 περιπτώσεις. Οι αποφάσεις στηρίχτηκαν στην ελληνική αλλά και κοινοτική νομοθεσία. Οι κυριότερες από τις επίμαχες ρήτρες των συμβάσεων ήταν ρήτρες εδαφικής προστασίας, καθορισμού τιμών, αποκλειστικότητας, απαγόρευσης ανταγωνισμού προς τον δικαιοπάροχο κτλ (Καζής Δ., Τσαγκούρης Θ. 2004).

Η θεσμοθέτηση μιας υπό κρατική εποπτεία διαδικασίας δημοσιότητας και διαφάνειας (disclosure law) ως προς τα στοιχεία που αφορούν τις επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτυχθούν μέσω franchising θα προσέφερε περισσότερη ασφάλεια για τους συμβαλλόμενους. Η εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας του Ελληνικού Συνδέσμου Franchise μπορεί επίσης να βοηθήσει αρκετά προς αυτή την κατεύθυνση.

2.4 Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising

Ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising έχει σαν θεμέλιό του τον Κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Υιοθετώντας τον Κώδικα η Ομοσπονδία αναγνώρισε ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους κι άλλους όρους ή διατάξεις και ανέθεσε την ευθύνη για την παρουσίαση και εφαρμογή του Κώδικα στη χώρα τους στους κατ'ιδίαν Εθνικούς Συνδέσμους Franchise (www.franchising.gr).

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising περιέχει διατάξεις που αναφέρονται στις υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου καθώς και στις υποχρεώσεις αμοφτέρων των μερών, διατάξεις που θέτουν περιορισμούς στους τρόπους ανεύρεσης των δικαιοδόχων, στη διαφήμιση και γνωστοποίηση και αναφέρεται τέλος σε διατάξεις που σχετίζονται με τη σύμβαση franchising και το σύστημα Master Franchise. Περιέχεται επίσης μία προσθήκη και ερμηνεία του Κώδικα. Ολόκληρο το κείμενο του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising παρατίθεται στο παράρτημα 3.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Συμβάσεις Franchising: Παράγοντες που τις Επηρεάζουν και τις Διαμορφώνουν

3.1 Λόγοι Ύπαρξης των Συμβάσεων Franchising

Όπως αναφέρεται στο άρθρο “Agency Theory and Franchising: some empirical results”, Lafontaine F. 1992, οι παράγοντες που μπορούν να εξηγήσουν την ύπαρξη των συμβολαίων συμμετοχής (share contracts), επομένως και του franchising, περιλαμβάνουν το ρίσκο, τον ηθικό κίνδυνο από την πλευρά του agent (δικαιοδόχου), τον ηθικό κίνδυνο από την πλευρά του principal (δικαιοπαρόχου), την ανάγκη του δικαιοπαρόχου για κεφάλαιο και τις ασυμμετρίες ως προς την πληροφόρηση και για τις δύο πλευρές. Με βάση τους παράγοντες αυτούς έχουν δημιουργηθεί κάποια θεωρητικά μοντέλα εξήγησης των συμβάσεων franchising.

Παρακάτω γίνεται μια αναφορά στα μοντέλα αυτά καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αυτά επηρεάζουν τα περιοδικά δικαιώματα (royalty rates). Γίνεται η υπόθεση ότι υπάρχει ένα μόνο royalty rate το οποίο ορίζει κάθε δικαιοπάροχος για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για όλες τις συμβάσεις franchising που συνάπτει. Το royalty rate αυτό ισούται με τον μέσο όρο αυτών που επιβάλλονται σε κάθε κατάστημα franchise.

Μοντέλα καθαρού επιμερισμού του κινδύνου (pure risk-sharing models)

Υποθέτοντας ότι και τα δύο μέρη (principal/agent ή δικαιοπάροχος/δικαιοδόχος) αποφεύγουν τον κίνδυνο, η δέσμευση σε ένα συμβόλαιο συμμετοχής και η ασφάλεια που αυτό προσφέρει ωφελεί και τους δύο.

Αν ο δικαιοπάροχος αποφεύγει λιγότερο τον κίνδυνο απ’ότι ο δικαιοδόχος τότε κάθε αύξηση του κινδύνου θα οδηγεί σε αύξηση του royalty rate. Αν όμως ο δικαιοπάροχος

είναι ουδέτερος ως προς τον κίνδυνο τότε το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι η αλυσίδα των καταστημάτων θα πρέπει να είναι ιδιόκτητη.

Μοντέλα ηθικού κινδύνου μίας πλευράς (One-sided moral-hazard models)

Οι δικαιопάροχοι δεν μπορούν να ελέγχουν τους δικαιοδόχους ως προς την παροχή τοπικών εισροών. Δεν μπορούν επίσης να το συμπεράνουν από το παρατηρούμενο επίπεδο πωλήσεων αφού υπάρχει πάντα ο τυχαίος παράγοντας στην πλευρά καθορισμού της ζήτησης. Έτσι υπάρχει το πρόβλημα του ηθικού κινδύνου από την πλευρά του δικαιοδόχου και το επιθυμητό συμβόλαιο περιλαμβάνει μόνο σταθερές πληρωμές. Παρόλα αυτά αν ο δικαιοδόχος αποφεύγει τον κίνδυνο και ο δικαιοπάροχος είναι ουδέτερος ως προς τον κίνδυνο δεν είναι συνετό να επωμίζεται ο πρώτος όλο τον κίνδυνο. Το συμβόλαιο συμμετοχής (franchise) εμφανίζεται στην περίπτωση αυτή ως συμβιβασμός μεταξύ της ανάγκης παροχής ασφάλειας και κινήτρων προς τον δικαιοδόχο.

Στο μοντέλο αυτό όσο πιο σημαντικές είναι οι τοπικές εισροές ή/και όσο πιο δύσκολο είναι να ελεγχθεί η παροχή τους, τόσο πιο χαμηλό είναι το royalty rate. Από την άλλη πλευρά, το royalty rate θα αυξάνεται όταν παρουσιάζεται αυξημένος κίνδυνος όπως και στο pure risk-sharing μοντέλο.

Μοντέλα ηθικού κινδύνου δύο πλευρών (Two-sided moral-hazard models)

Στα μοντέλα αυτά τα συμβόλαια προκύπτουν αυστηρά από την ανάγκη δημιουργίας κινήτρων και από τις δύο πλευρές.

Από τη στιγμή που το royalty rate είναι το στοιχείο εκείνο του συμβολαίου που δίνει το κίνητρο στο δικαιοπάροχο για τη συνεχή επιτυχία του δικαιοδόχου, θα είναι μεγαλύτερο όσο πιο σημαντική είναι η συμβολή του δικαιοπαρόχου και όσο

δύσκολο είναι να ελεγχθεί η συμπεριφορά του. Όπως όμως και στο one-sided moral-hazard μοντέλο έτσι και εδώ το royalty rate θα μειώνεται όσο πιο σημαντική είναι η εισφορά του δικαιοδόχου και το κόστος ελέγχου της.

Μοντέλα ατελειών των αγορών κεφαλαίου (Capital-market-imperfection arguments)

Η παραδοσιακή εξήγηση της δικαιόχρησης είναι ότι οι δικαιοπάροχοι αντιμετωπίζουν έναν δεσμευτικό περιορισμό κεφαλαίου και καταφεύγουν στο franchising για να το ξεπεράσουν. Η εξήγηση αυτή όμως αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα. Πρώτον, η ιδέα ότι το franchising χρησιμοποιείται μόνο όταν δεν υπάρχει πρόσβαση σε κεφάλαιο υπονοεί ότι όσο το σύστημα ωριμάζει και αποκτάται τελικά πρόσβαση σε κεφάλαιο θα πρέπει να μειώνεται ο βαθμός εξάρτησης από το franchising. Θα πρέπει δηλαδή να παρατηρείται μια τάση προς ιδιόκτητη λειτουργία κάτι που εμπειρικά δεν έχει εξακριβωθεί. Δεύτερον, είναι ασύνηθες οι δικαιοπάροχοι να προσφέρουν οικονομική βοήθεια στους δικαιοδόχους. Οι franchisors αυτοί επομένως είναι απίθανο να χρησιμοποιούν το franchising ως πηγή κεφαλαίου. Και τρίτον, όπως ο Rubin P. (1978) αναφέρει: το να επενδύεις σε ένα μόνο κατάστημα εμπεριέχει περισσότερο κίνδυνο από το να επενδύεις σε ένα portfolio μεριδίων από όλα τα καταστήματα σε μια αλυσίδα. Έτσι ένα δικαιοδόχος που αποφεύγει τον κίνδυνο θα απαιτεί μεγαλύτερη απόδοση από την επένδυσή του σε ένα κατάστημα. Αυτό υπονοεί ότι ο δικαιοπάροχος θα μπορούσε να αποκτήσει φθηνότερο κεφάλαιο προσφέροντας μερίδια από όλα τα καταστήματά του στους store managers.

Από μόνη της επομένως η χρήση του επιχειρήματος των ατελειών της αγοράς κεφαλαίου δεν μπορεί να εξηγήσει την χρησιμοποίηση του franchising. Αν συνδυαστεί

όμως με ένα πρόβλημα κινήτρων από την πλευρά του δικαιοδόχου γίνεται περισσότερο πιστευτό και τα αποτελέσματα των εμπειρικών ερευνών δείχνουν ότι κάθε συμβόλαιο θα απαιτεί ένα μεγαλύτερο δικαίωμα εισόδου (franchise fee) και ένα μικρότερο royalty rate όσο αυξάνεται η ανάγκη του δικαιοπαρόχου για κεφάλαιο.

Στον πίνακα 3.1 συγκεντρώνονται τα εμπειρικά αποτελέσματα για το royalty rate των παραπάνω τεσσάρων μοντέλων. Για κάθε μοντέλο τα αποτελέσματα της αντίστοιχης γραμμής πρέπει να συμβαίνουν ταυτόχρονα για να υποστηρίζεται η θεωρία (εκτός από αυτά που είναι σε παρένθεση όπου ένα μόνο από τα δύο είναι απαραίτητο). Τα μοντέλα δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενα : ενώ το θέμα των κινήτρων μπορεί να είναι πολύ σημαντικό, το επιθυμητό royalty rate εξαρτάται επίσης και από την οικονομική κατάσταση της εταιρείας και την ανασφάλεια που αντιμετωπίζει.

Πίνακας 3.1 Επίδραση κάθε Παράγοντα στο Royalty Rate

Μοντέλο	Κίνδυνος	Ηθικός Κίνδυνος Δικαιοδόχου	Ηθικός Κίνδυνος Δικαιοπαρόχου	Ανάγκη Δικαιοπαρόχου για Κεφάλαιο
Pure risk sharing	+*			
One-sided moral hazard	+*	-		
Two-sided moral hazard		-	+	
Capital Market Imperfection	(+)	-	(+)	-

Πηγή : Lafontaine F. (1992)

* Υποθέτουμε ότι ο δικαιοδόχος αποφεύγει τον κίνδυνο περισσότερο από τον δικαιοπάροχο

Αναφορικά με το δικαίωμα εισόδου, υποθέτοντας μία ανταγωνιστική αγορά για τους δικαιούχους, ο περιορισμός συμμετοχής του δικαιούχου θα πρέπει να είναι κατά μέσο όρο δεσμευτικός. Αυτό σημαίνει ότι το franchise fee θα πρέπει να υπολογίζεται ως η παρούσα αξία όλων των μελλοντικών κερδών του δικαιούχου, αφού αφαιρεθεί το ποσό των royalty rates που πληρώθηκε και για ένα δεδομένο επίπεδο πωλήσεων το franchise fee θα πρέπει να σχετίζεται αντίστροφα με το royalty rate.

Στο άρθρο της η Lafontaine F. 1992, αναλύει όλους τους παραπάνω παράγοντες και καταλήγει στα εξής συμπεράσματα: 1) Αναφορικά με τις τέσσερις θεωρίες για την εξήγηση του franchising, το μοντέλο που ηθικού κινδύνου και από τις δύο πλευρές (δικαιούχου και δικαιοπαρόχου) υποστηρίζεται περισσότερο από τα στοιχεία της μελέτης της. 2) Παράγοντες όπως το ρίσκο (κίνδυνος), ο ηθικός κίνδυνος και η ανάγκη του δικαιοπαρόχου για κεφάλαιο μπορούν να εξηγούν καλύτερα το βαθμό στον οποίο οι franchisors επιλέγουν να δημιουργούν καταστήματα franchising από το να εξηγούν τους όρους των συμβολαίων δικαιόχρησης. Φαίνεται ότι οι δικαιοπάροχοι επιλέγουν να προσαρμόζονται στις διαφορές στον κίνδυνο, τα κόστη επιθεώρησης και τους περιορισμούς κεφαλαίου με το να βασίζονται σε διάφορους βαθμούς franchising και όχι με το να διαπραγματεύονται διαφορετικούς όρους συμβολαίων κάτι που προτείνει η θεωρία. Παρόλα αυτά, από τη στιγμή που οι franchisors προσφέρουν ένα μόνο συμβόλαιο δικαιόχρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, το οποίο τείνει να είναι σχετικά σταθερό με το πέρασμα του χρόνου, προσαρμόζονται στις διαφορετικές καταστάσεις με τη μίξη συμβολαίων (contact mix). 3) Τέλος, τα παρατηρούμενα royalty rates και franchise fees δεν σχετίζονται θετικά (ή αρνητικά) στα στοιχεία που μελετώνται στο συγκεκριμένο άρθρο ακόμα και αν ελεγχθούν και διάφοροι άλλοι

παράγοντες. Οι Lafontaine F. και Shaw K. στο άρθρο τους “The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data” (1999) μελέτησαν περαιτέρω τη σχέση των royalty rates και franchise fees. Αν και τα περισσότερα μοντέλα συμβολαίων franchise υπονοούν αρνητική σχέση μεταξύ αυτών των δύο αμοιβών τα αποτελέσματα των Lafontaine και Shaw δεν μπορούν να υποστηρίξουν κάτι τέτοιο.

3.2 Έλεγχος και Ρίσκο στις Συμβάσεις Franchising

Εκτός από τους λόγους ύπαρξης του franchising που αναφέρθηκαν στο τμήμα 3.1 (εύρεση κεφαλαίου, κίνδυνος, ηθικός κίνδυνος) υπάρχει και ένα άλλο σει κινήτρων που οδηγούν στη σύναψη συμβάσεων δικαιοχρησίας. Στο άρθρο του “Franchising and Risk Management” (1988) ο Martin R. εξετάζει τους παράγοντες αυτούς. Όπως αναφέρει: η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας στην προώθηση και τον έλεγχο απαιτεί ένα μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε ετερογενής τοποθεσίες. Διαφορετικές τοποθεσίες έχουν διαφορετικές αναμενόμενες αποδόσεις και διαφορετικά χαρακτηριστικά «ρίσκου». Το Franchising επιτρέπει σε μια εταιρεία να εκμεταλλευτεί αυτές τις οικονομίες κλίμακας και την ίδια στιγμή να ξεφορτωθεί risky τοποθεσίες και να διατηρήσει τις πιο κερδοφόρες περιοχές ως ιδιόκτητες. Σύμφωνα με τον Martin R. (1988), τα παρακάτω στοιχεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή της μορφής μιας εταιρείας (organizational form).

Γεωγραφική Διασπορά

Η φύση των περισσότερων επιχειρήσεων Franchising είναι τέτοια όπου υπάρχουν πολυάριθμα, γεωγραφικά διεσπαρμένα κέντρα παραγωγής. Η γεωγραφική διασπορά δημιουργεί προβλήματα ελέγχου στην εταιρεία. Οι managers των ιδιόκτητων

καταστημάτων μπορεί ναφυγοπουν αφού δεν υπάρχουν «επιθεωρητές» σε μόνιμη βάση. Όταν υπάρχουν μεγάλες αποστάσεις μεταξύ των διαφόρων καταστημάτων τότε απαιτούνται και περισσότεροι επιθεωρητές και μεγαλύτερα κόστη ελέγχου από τη στιγμή που χάνεται σημαντικός χρόνος στις μετακινήσεις. Μία συμφωνία Franchising βοηθάει στη μείωση των κινήτρων για φυγοπονία μιας που ο δικαιούχος καρπώνεται μέρος των κερδών της εταιρείας. Έτσι είναι αναμενόμενο απομακρυσμένες περιοχές να λειτουργούν με franchising και πιο συγκεντρωμένες περιοχές να διατηρούνται ως ιδιόκτητες. Η εμπειρική μελέτη των Brickley J. και Frederic D. (1987) δείχνει ότι μονάδες franchising είναι πιο πιθανό να λειτουργούν σε αγροτικές και μικρές αστικές περιοχές ενώ ιδιόκτητα καταστήματα εμφανίζονται περισσότερο σε μεγάλες αστικές περιοχές.

Έλεγχος της ποιότητας

Για τη διατήρηση του brand name μιας εταιρείας, ο δικαιούχος θα πρέπει να ελέγχει την ποιότητα που προσφέρεται από τον δικαιούχο στους καταναλωτές. Η ανάγκη ελέγχου της ποιότητας του δικαιούχου μειώνεται όσο αυξάνονται ο αριθμός των επαναλαμβανομένων πελατών. Το ποσοστό των επαναλαμβανομένων πελατών είναι μεγαλύτερο σε αγροτικές και μικροαστικές περιοχές ενώ το αντίθετο συμβαίνει στις αστικές περιοχές με μεγάλη πληθυσμιακή πυκνότητα και σε μεγάλα σταυροδρόμια (εκεί υπάρχει μεγαλύτερο ποσοστό παροδικών πελατών). Έτσι ο έλεγχος της ποιότητας ενισχύει την τάση να εμφανίζονται καταστήματα Franchising στις πιο απομακρυσμένες περιοχές. Σε οποιαδήποτε περίπτωση τα κόστη ελέγχου είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην επιλογή της επιχειρηματικής μορφής κάθε εταιρείας.

Οικονομίες κλίμακας

Η χρήση του franchising βραχυχρόνια σχετίζεται όχι μόνο με τα κόστη ελέγχου αλλά και με την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας στην προώθηση εθνικών brand names. Το ελάχιστο ικανοποιητικό επίπεδο εκμετάλλευσης εθνικών ή τοπικών brand names μετριέται με τον αριθμό και την διασπορά των καταστημάτων (ιδιόκτητων ή δικαιόχρησης). Ακόμα και μεγάλες διαφημιστικές campaigns δεν μπορούν να προσφέρουν πολλά σε αγορές που η εταιρεία έχει λίγα καταστήματα. Μια νέα εταιρεία μπορεί να θέλει για ανταγωνιστικούς λόγους να φθάσει στην ελάχιστη ικανοποιητική κλίμακα όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Έτσι αφού τα καταστήματα δικαιόχρησης απαιτούν λιγότερο έλεγχο, η εταιρεία μπορεί να εξαπλωθεί γρηγορότερα με franchising παρά με ιδιόκτητα καταστήματα. Όσο θα ωριμάζει, οι συμβάσεις franchising θα λήγουν και η εταιρεία θα αρχίσει να εκμεταλλεύεται οικονομίες κλίμακας στον έλεγχο των ιδιόκτητων καταστημάτων. Αναμένεται επίσης η χρονική περίοδος των συμβολαίων franchising να είναι μικρότερη για νέες εταιρίες σε σχέση με πιο ώριμες.

Κερδοφορία

Οι ετερογενείς τοποθεσίες παρουσιάζουν διαφορές στην αναμενόμενη κερδοφορία και το ρίσκο ανά περιοχή. Αν ο δικαιούχος είναι ουδέτερος ως προς τον κίνδυνο ή τον αποφεύγει, τότε θα διατηρεί περιοχές με μεγάλη αναμενόμενη αποδοτικότητα αφού το κόστος ευκαιρίας του franchising είναι μεγαλύτερο στις περιοχές αυτές. Το κόστος του franchising αυξάνεται σχετικά με το κόστος ελέγχου των ιδιόκτητων καταστημάτων όσο αυξάνεται η αναμενόμενη κερδοφορία. Έτσι, υπάρχει ισχυρό κίνητρο να διατηρούνται τα πιο κερδοφόρα σημεία ως ιδιόκτητα.

Ρίσκο

Όσον αφορά το ρόλο του ρίσκου στην επιλογή των συμβάσεων franchising υπάρχουν διαφορετικές απόψεις. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι εταιρείες είναι ουδέτερες ως προς τον κίνδυνο από τη στιγμή που οι μέτοχοι μπορούν χωρίς κόστος να διαφοροποιούν τα χαρτοφυλάκιά τους. Η παρατήρηση της συμπεριφοράς και η θεωρία για την εταιρεία κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας δείχνουν ότι υπάρχουν μη γραμμικές τάσεις ως προς το ρίσκο. Για παράδειγμα μία εταιρεία ουδέτερη ως προς τον κίνδυνο δεν θα αγοράσει ασφάλεια. Ωστόσο οι εταιρείες ξοδεύουν μεγαλύτερα ποσά για premiums ασφάλειας παρά για μερίσματα. Επίσης οι σημαντικότεροι μέτοχοι πολλών εταιρειών δεν διαφοροποιούν πλήρως το χαρτοφυλάκιο τους ακόμα και αν το κόστος είναι μηδαμινό. Αυτό συμβαίνει γιατί η πλήρης διαφοροποίηση από όλους τους μετόχους σχεδόν εξαλείφει το κίνητρο για έλεγχο του management της εταιρείας και τέτοιος έλεγχος δεν είναι μια χωρίς κόστος προσπάθεια. Έτσι μερική διαφοροποίηση από μέρος των μετόχων ωφελεί όλους τους μετόχους. Τα μη διαφοροποιημένα χαρτοφυλάκια των κύριων μετόχων δείχνουν ότι το ρίσκο είναι σημαντικό στοιχείο.

Μεταβλητότητα

Το ρίσκο επηρεάζει επίσης και το κόστος ελέγχου των ιδιόκτητων καταστημάτων.

Μεγαλύτερη μεταβλητότητα στις πωλήσεις σημαίνει πιο συχνές περιόδους όπου οι πωλήσεις είναι λιγότερες από αυτές που αναμένονταν. Περίοδοι με χαμηλές πωλήσεις απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια από τους managers και αυτό με τη σειρά του χρειάζεται και μεγαλύτερα κόστη ελέγχου. Επομένως, αν το κόστος ελέγχου αυξάνεται με τη μεταβλητότητα, στις πιο risky περιοχές θα λειτουργούν καταστήματα franchising.

Η μεταβλητότητα οδηγεί σε franchising σε αυτήν την περίπτωση ακόμα και αν οι δικαιούχοι είναι ουδέτεροι ως προς τον κίνδυνο.

3.3 Ο ρόλος των κινήτρων στις συμβάσεις franchising

Το παραδοσιακό franchise (περιλαμβάνει έναν παραγωγό και ένα πωλητή όπως π.χ. η παραγωγή και πώληση της βενζίνης) και το franchise επιχειρηματικού τύπου (business format franchise: ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο το trademark, τη στρατηγική μάρκετινγκ, τον έλεγχο ποιότητας έναντι οικονομικού ανταλλάγματος της μορφής περιοδικών πληρωμών και αμοιβής εισόδου ενώ η παραγωγή γίνεται στο εκάστοτε κατάστημα) είναι οι δύο πιο συνηθισμένες μορφές συμβάσεων franchising. Η δικαιοχρησία όμως δεν είναι ο μόνος τρόπος προώθησης των προϊόντων μιας εταιρείας. Πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις επιλέγουν μεταξύ ενός εσωτερικού δυναμικού πωλήσεων και ενός εξωτερικού αντιπροσώπου πωλήσεων. Η χρησιμοποίηση τόσο του franchising όσο και του εξωτερικού δυναμικού πωλήσεων συνεπάγεται μοίρασμα κέρδους και κινδύνου με αποτέλεσμα ένας αριθμός ερευνητών να ασχοληθεί με τις παραμέτρους που επηρεάζουν την επιλογή του συμβολαίου franchising (ή συμβολαίου πωλήσεων).

Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του συμβολαίου

Οι Lafontaine F. και Margaret S. (1998) στο ερευνητικό τους δοκίμιο: « Incentive Contracting and the Franchise Decision » εντοπίζουν κάποιους από τους παράγοντες που παίζουν αν όχι το σημαντικότερο, τον πιο εμφανή και μετρήσιμο ρόλο στην απόφαση μιας εταιρείας να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) ή

σε κάθετο διαχωρισμό δηλαδή franchising (vertical separation). Αναφέρουν επίσης τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών που έχουν ασχοληθεί με τους παράγοντες αυτούς.

Για την ανάλυση των παραγόντων χρησιμοποιείται το κλασικό μοντέλο του principal/agent μία αναφορά στο οποίο γίνεται στο παράρτημα 4. Εδώ αυτό που θα χρησιμοποιηθεί είναι η πολύ σημαντική παράμετρος a του μοντέλου η οποία καθορίζει τη δύναμη του agent (δικαιοδόχου). Γενικά η a θα παίρνει τιμές $0 \leq a \leq 1$. Στις οριακές περιπτώσεις όπου $a=0$ ο agent θα είναι υπάλληλος στην εταιρεία πλήρως ασφαλισμένος και όπου $a=1$ θα είναι κύριος υπεύθυνος για το κατάσταση αναλαμβάνοντας όλο το ρίσκο (θα είναι δηλαδή δικαιοδόχος). Το a ταυτίζεται με τα κίνητρα του agent. Όταν πλησιάζει τη μονάδα τα υψηλά κίνητρα οδηγούν σε συμβάσεις franchising ενώ το αντίθετο συμβαίνει όταν πλησιάζει το μηδέν.

Οι εν λόγω παράγοντες είναι οι εξής:

i) Το ρίσκο (Risk)

Για τον παράγοντα αυτό η παράμετρος a δίνεται από την παρακάτω σχέση

$$a = \frac{1}{1+r\sigma^2}, \text{ όπου } r = \text{συντελεστής αποφυγής του κινδύνου}$$

Όσο αυξάνεται το ρίσκο ή η επιθυμία του agent για αποφυγή του κινδύνου το a μειώνεται. Επομένως, όσο ανεβαίνει το επίπεδο της αβεβαιότητας τόσο αυξάνεται η ανάγκη του agent για ασφάλεια και έτσι η επιθυμία για κάθετη ολοκλήρωση (η κατασκευάστρια εταιρεία πουλάει η ίδια τα προϊόντα της στους καταναλωτές). Στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ο agent προστατεύεται περισσότερο από τις ιδιοτροπίες της αγοράς από το να λειτουργούσε ανεξάρτητα σε ένα κατάσταση Franchise.

Ωστόσο, η πλειοψηφία των ερευνών που ασχολήθηκαν με το ρόλο του ρίσκου στο καθορισμό της τάσης προς το franchising (κάθετος διαχωρισμός) υπέδειξαν μία θετική σχέση μεταξύ ρίσκου και franchising σε αντίθεση με τη θεωρία. Σύμφωνα με τις Lafontaine F., Slade M. (1998) η θετική αυτή σχέση οφείλεται στο γεγονός ότι οι δικαιοδόχοι συνήθως έχουν περισσότερες πληροφορίες για την τοπική αγορά και η αβεβαιότητα που μπορεί να προκύψει κάθε φορά μπορεί να αντιμετωπιστεί καλύτερα μέσω franchising παρά ιδιόκτητων καταστημάτων. Εξάλλου οι δικαιοδόχοι έχουν περισσότερα κίνητρα να αντιδράσουν σε σοβαρές και κρίσιμες καταστάσεις για να υπερασπίσουν τα συμφέροντά τους απ'ότι οι απλοί υπάλληλοι.

ii) Η προσπάθεια του agent (Agent Effort)

Στην περίπτωση αυτή η παράμετρος a είναι:

$$a = \frac{n^2}{n^2 + r\sigma^2}, \text{ όπου } n = \text{παράμετρος σημαντικότητας της προσπάθειας του agent}$$

$, n > 0 \text{ πάντα}$

Αυξήσεις στην καταβολή προσπάθειας προς την εταιρεία από τον agent σχετίζονται με περισσότερο κάθετο διαχωρισμό (franchising) και συμβόλαια με ισχυρά κίνητρα. Όταν δηλαδή η δουλειά του agent έχει από τη φύση της το στοιχείο της επιχειρηματικότητας τότε το γεγονός αυτό θα πρέπει να φαίνεται και στην πληρωμή.

Οι εμπειρικές έρευνες της προσπάθειας του agent έδειξαν ακριβώς ότι και η θεωρία ότι δηλαδή όταν ο ρόλος της είναι σημαντικός στον καθορισμό των πωλήσεων τότε το franchising είναι η πιο πιθανή επιλογή.

iii) Το μέγεθος του καταστήματος (Outlet Size)

$$a = \frac{n^2}{n^2 + r\sigma^2\kappa^2}, \text{ όπου } \kappa = \text{παράμετρος ποσότητας του επενδυόμενου κεφαλαίου}$$

Όσο μεγαλύτερο είναι το κατάστημα τόσο περισσότερο κεφάλαιο του δικαιοδόχου είναι σε κίνδυνο και επομένως τόσο μεγαλύτερη ασφάλεια απαιτεί ο δικαιοδόχος. Έτσι, όπως προβλέπει το μοντέλο, στελέχη που είναι υπεύθυνα για μεγάλα καταστήματα είναι συνήθως υπάλληλοι της εταιρείας. Μεγαλύτερο μέγεθος καταστήματος δηλαδή οδηγεί σε λιγότερο franchising ή διαφορετικά σε περισσότερα ιδιόκτητα καταστήματα.

Οι έρευνες συμφωνούν με τις προβλέψεις της θεωρίας αν και η αντίθετη άποψη μπορεί να υποστηριχθεί εξίσου πειστικά. Πράγματι, όταν ένα κατάστημα είναι μεγάλο ο agent έχει περισσότερες αρμοδιότητες κάτι που χρησιμοποιείται σαν μέγεθος μέτρησης της προσπάθειας του agent και χρησιμοποιώντας την ανάλυση του παράγοντα ii) μεγαλύτερο μέγεθος μπορεί να συσχετιστεί με περισσότερο franchising.

iv) Το κόστος ελέγχου (Costly Monitoring)

Ο έλεγχος της προσπάθειας του agent μπορεί να είναι τόσο υψηλού κόστους όσο και δύσκολος. Στη θεωρία συναντιόνται δύο διαμετρικά αντίθετες απόψεις της σχέσης κόστους ελέγχου και franchising. Οι δυσκολίες ελέγχου της προσπάθειας του agent μπορούν τόσο να ενθαρρύνουν όσο και να αποτρέψουν την κάθετη ολοκλήρωση. Λόγω της πολυπλοκότητας υπολογισμού της παραμέτρου α δεν γίνεται αναφορά της για τον παράγοντα αυτό. Τα συμπεράσματα του μοντέλου όμως είναι τα εξής:

Η επίδραση του ελέγχου στο βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης εξαρτάται από τον τύπο των πληροφοριών που συγκεντρώνονται από την εταιρεία. Αν οι πληροφορίες αυτές δίνουν καλύτερο άμεσο σήμα της προσπάθειας μειώνεται η ανάγκη χρησιμοποίησης συμβολαίων κινήτρων που βασίζονται στις πωλήσεις. Αντίθετα αν ο έλεγχος απαιτεί πολύ ακριβή στοιχεία πωλήσεων τότε τα συμβόλαια κινήτρων (franchising) είναι ελκυστικότερα.

Εμπειρικές μελέτες που ασχολήθηκαν με το κόστος ελέγχου της προσπάθειας του agent έδειξαν ότι όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το κόστος τόσο περισσότερο προτιμάται η κάθετη ολοκλήρωση από το franchising. Από την άλλη πλευρά όμως, έρευνες που μελέτησαν το κόστος ελέγχου της συμπεριφοράς (το οποίο μετριέται με την ιδέα της γεωγραφικής διασποράς, αν δηλαδή η μονάδα πιθανολογείται να βρίσκεται σε μια περισσότερο αστική ή επαρχιακή περιοχή, ή της απόστασης από το βασικό σημείο, headquarters άσκησης του ελέγχου) και όχι της προσπάθειας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μεγαλύτερο κόστος οδηγεί σε περισσότερο franchising.

ν) Η προσπάθεια του Δικαιοπαρόχου (Franchisor Effort)

Οι δικαιούχοι σε ένα σύστημα franchising δεν είναι οι μόνοι που χρειάζεται να καταβάλουν προσπάθειες για να ευδοκιμεί. Η διατήρηση του tradename, η διαφήμιση και το promotion των προϊόντων είναι κάποιες δραστηριότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος ο δικαιοπάροχος. Αν η συμπεριφορά του τελευταίου δεν μπορεί να αξιολογηθεί από τον δικαιούχο, τότε υπάρχει το πρόβλημα του ηθικού κινδύνου και για τις δύο πλευρές και πρέπει να δοθούν κίνητρα στον δικαιοπάροχο για να λειτουργεί σωστά όπως ακριβώς δίνονται και στον δικαιούχο.

Η παράμετρος a έχει ως εξής:

$$a = \frac{n^2}{n^2 + \theta^2 + r\sigma^2}, \text{ όπου } \theta = \text{παράμετρος σημαντικότητας της προσπάθειας του δικαιοπαρόχου}$$

Όσο σημαντικότερη είναι η προσπάθεια του δικαιούχου, n , τόσο αυξάνεται το a και οδηγούμαστε σε κάθετο διαχωρισμό, franchising. Το αντίθετο όμως ισχύει όταν

αυξάνεται η σημαντικότητα της προσπάθειας του δικαιοπαρόχου, θ , όπου οδηγούμαστε σε κάθετη ολοκλήρωση.

Όπως προβλέπεται και στη θεωρία έτσι και τα αποτελέσματα των ερευνών καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι όσο πιο πολύ συμβάλλει ο δικαιοπάροχος τόσο λιγότερες συμβάσεις franchising παρατηρούνται.

vi) Ο βαθμός υποκατάστασης του προϊόντος (Product Substitutability)

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα προϊόντα διαφορετικών αλυσίδων franchising να μην διακρίνονται εύκολα μεταξύ τους και να διαφοροποιούνται στα μάτια του καταναλωτή μόνο από τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση που προσφέρει ο κάθε δικαιούχος. Η διαφοροποίηση των προϊόντων παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στην επιλογή του συμβολαίου. Πιο συγκεκριμένα:

$$a = \frac{1}{(1+r\sigma^2)(2-\delta)-1}, \text{ όπου } \delta = \text{παράμετρος που αντιπροσωπεύει το βαθμό}$$

υποκατάστασης του προϊόντος

Όσο πιο υποκατάστατα γίνονται τα προϊόντα τόσο περισσότερες συμβάσεις franchising παρατηρούμε. Το ίδιο αποτέλεσμα παρουσιάζουν και οι έρευνες.

vii) Spillovers μέσα στο σύστημα (Spillovers within the Chain)

Η επιλογή ενός καταστήματος δικαιόχρησης έναντι ενός ιδιόκτητου προτιμάται πολλές φορές λόγω της ύπαρξης εξωτερικότητων που σχετίζονται με τη φίρμα και το όνομα της εταιρείας (εξωτερικότητες μπορεί να εμφανιστούν και με το πρόβλημα του free rider). Η κατάσταση αυτή είναι ακριβώς αντίθετη με αυτή των υποκατάστατων προϊόντων.

$$a = \frac{1}{(1+r\sigma^2)2(1+\mu)-1}, \text{ όπου } \mu = \text{παράμετρος που σχετίζεται με το μέγεθος των}$$

εξωτερικότητων

Όσο μεγαλύτερες οι εξωτερικότητες τόσο μεγαλύτερη είναι και η ανάγκη για κάθετη ολοκλήρωση.

Την ίδια κατάληξη έχουν και οι έρευνες. Όσο μεγαλύτερη αξία έχει το σήμα κατατεθέν μιας εταιρείας τόσο πιο πιθανό είναι να υπάρξει κάθετη ολοκλήρωση και όχι franchising.

Στον πίνακα 3.2 εμφανίζονται συγκεντρωμένοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του συμβολαίου Franchising και ο τρόπος με τον οποίο η αύξησή τους την επηρεάζει, θετικά (+) ή αρνητικά (-)

Πίνακας 3.2

	Παράγοντες Επηρεασμού Συμβάσεων Franchising	Συμβάσεις Franchising
1	Ρίσκο (Risk)	+
2	Προσπάθεια του Agent (Agent Effort)	+
3	Μέγεθος του Καταστήματος (Outlet Size)	-
4	Κόστος Ελέγχου (Costly Monitoring)	-
5	Προσπάθεια του Δικαιοπαρόχου (Franchisor Effort)	-
6	Βαθμός Υποκατάστασης του Προϊόντος (Product Substitutability)	+
7	Spillovers Μέσα στο Σύστημα (Spillovers Within the Chain)	-

3.4 Διαφοροποίηση Τιμών σε Ιδιόκτητα και Καταστήματα Franchise

Κάτω από τέλειο ανταγωνισμό ή ανταγωνισμό Bertrand, η επιλογή του franchising ή της ιδιόκτητης λειτουργίας ενός καταστήματος δεν θα είχε καμία επίπτωση στις τιμές του καταναλωτή. Οι τιμές θα ήταν ίδιες σε όλη την αλυσίδα που θα λειτουργούσε κάτω από ανταγωνιστικές συνθήκες αγοράς και δεν θα διαφοροποιούνταν μεταξύ μονάδων franchising και εταιρικών. Αν από την άλλη πλευρά κάποιες μονάδες διαθέτουν ορισμένη δύναμη στην αγορά τότε διαφορετικές τιμές μπορεί να εμφανιστούν ανάλογα με το επίπεδο της ζήτησης που αντιμετωπίζει κάθε μονάδα. Σε περιπτώσεις ολοκληρωμένων συμβολαίων οι τιμές δεν είναι συστηματικά υψηλότερες σε μονάδες franchising ή ιδιόκτητες παρά μόνο αν αυτές αντιμετωπίζουν συστηματικά διαφορετικές συνθήκες αγοράς. Κάτω από μη ολοκληρωμένα συμβόλαια όμως οι υπάρχουσες θεωρίες προτείνουν κάποιους λόγους σύμφωνα με τους οποίους οι δικαιοδόχοι σε μια αλυσίδα franchising μπορεί να θέλουν να επιβάλλουν τιμές στα προϊόντα τους διαφορετικές από αυτές που προτιμά ο δικαιοπάροχος ή από αυτές που επιβάλλονται στα άλλα καταστήματα franchise. Οι λόγοι αυτοί όπως τους κατέγραψε η Lafontaine F. (1995) στο άρθρο της “Pricing Decisions in Franchised Chains: a look at the restaurant and fast-food industry” είναι οι παρακάτω:

i) **Double Marginalization** ή η Διαδοχή του Μονοπωλιακού Προβλήματος

Η τυπική διαδοχή του μονοπωλιακού προβλήματος (succession of monopoly problem) αναφέρεται στο γεγονός ότι μια μονοπωλιακή επιχείρηση πουλάει ένα ενδιαμέσο προϊόν σε μια άλλη επιχείρηση σε τιμή μεγαλύτερη του οριακού κόστους. Αν η δεύτερη επιχείρηση έχει και αυτή δύναμη στην αγορά θα επιλέξει υψηλότερη τιμή και χαμηλότερη ποσότητα από την τιμή και την ποσότητα που μεγιστοποιεί τα κέρδη. Στον

επιχειρηματικό τύπο franchising (business format franchising) το ποσό των ενδιάμεσων προϊόντων που πωλούνται από τον δικαιοπάροχο στους δικαιοδόχους είναι γενικά πολύ μικρό, έτσι το σύνθημα του double marginalization δεν ισχύει στην περίπτωση αυτή όπως επίσης και στο παραδοσιακό franchising. Παρά την έλλειψη πώλησης ενδιάμεσων προϊόντων από τον franchisor, υπάρχει μία άλλη μορφή double marginalization που εμφανίζεται λόγω των royalty rates. Τα royalty rates μπορούν να εννοηθούν σαν έναν φόρο στο τελικό προϊόν που μετακινεί προς τα πάνω τη ζήτηση που αντιμετωπίζει ο δικαιοδόχος. Έτσι ο δικαιοδόχος που μεγιστοποιεί τα κέρδη του θα επιλέξει ποσότητα χαμηλότερη από αυτή που θα ήθελε ο δικαιοπάροχος και τιμή η οποία θα περιλαμβάνει το φόρο ή το royalty επί των πωλήσεων θα είναι παραπάνω από την προτεινόμενη τιμή του δικαιοπαρόχου. Οι δικαιοπάροχοι τώρα θα θέλουν να ελέγχουν τις τιμές προς τα κάτω χρησιμοποιώντας διάφορους κάθετους περιορισμούς που θα συζητηθούν παρακάτω. Οι δικαιοπάροχοι όμως μπορούν να επιλέγουν τις τιμές που θέλουν στα ιδιόκτητα καταστήματα και έτσι το double marginalization δείχνει ότι σταθερών όλων των άλλων, οι τιμές στα ιδιόκτητα καταστήματα θα είναι χαμηλότερες από αυτές σε καταστήματα franchising. Γενικά, αν η αλυσίδα λειτουργεί ολοκληρωτικά ιδιόκτητη ή ολοκληρωτικά με franchising η όποια διαφοροποίηση τιμών θα υπάρχει μόνο λόγω διαφορετικών επιπέδων ζήτησης. Αν υπάρχουν όμως και τα δύο είδη καταστημάτων εκτός από τις διαφορετικές συνθήκες ζήτησης, οι διαφορές στην προτιμητέα τιμή της κάθε εταιρικής μορφής προστίθενται στους λόγους διαφοροποίησης των τιμών.

ii) Θετικές Εξωτερικότητες Ζήτησης

Οι εξωτερικότητες στη ζήτηση μπορεί να οδηγήσουν τους δικαιοδόχους στην επιβολή υψηλότερων τιμών από αυτές που θα επέλεγε μία κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση. Όταν υπάρχουν θετικές εξωτερικότητες ζήτησης η μείωση των τιμών σε μία περιοχή οδηγεί σε αύξηση της ζητούμενης ποσότητας στην περιοχή αυτή αλλά αυξάνει επίσης και τη ζήτηση σε άλλες περιοχές. Ο δικαιοδόχος που μεγιστοποιεί τα κέρδη θα ενδιαφερθεί για το πώς θα επηρεαστούν οι δικές του πωλήσεις μόνο από την μεταβολή της τιμής. Ο δικαιοπάροχος που επωφελείται από την αύξηση της ζήτησης στις άλλες περιοχές θα θέλει ο δικαιοδόχος να επιλέξει μία τιμή τέτοια που να αυξάνει τη ζήτηση στις άλλες περιοχές, δηλαδή μία τιμή χαμηλότερη από αυτή που μεγιστοποιεί το κέρδος του καταστήματος. Γνωρίζοντας ότι οι δικαιοπάροχοι μπορούν να ελέγχουν, άμεσα τουλάχιστον, τις τιμές μόνο στα ιδιόκτητα και όχι στα καταστήματα franchising και κρατώντας όλα τα υπόλοιπα δεδομένα, παρατηρούμε χαμηλότερες τιμές στα ιδιόκτητα σε σχέση με τα καταστήματα franchising. Επίσης η διαφορά των τιμών σε μία αλυσίδα θα αυξάνεται και μετά θα μειώνεται όσο το ποσοστό των καταστημάτων franchise πηγαίνει από το 0% στο 100%.

Οι αρνητικές τώρα εξωτερικότητες ζήτησης ή ο ανταγωνισμός σε επίπεδο δικαιοδόχων, μπορεί να οδηγήσει τους τελευταίους σε τιμές χαμηλότερες από αυτές που θα ήθελε ο δικαιοπάροχος. Ωστόσο οι δικαιοπάροχοι μπορούν να αντιστρέψουν τα αποτελέσματα των αρνητικών εξωτερικοτήτων με το να επιλέγουν το κατάλληλο royalty rate. Αν όμως έχουν τον περιορισμό του ενός μόνο royalty rate που πρέπει να επιβάλλουν σε όλες τους δικαιοδόχους και υπάρχουν διαφορετικές συνθήκες αγοράς σε κάθε κατάσταση τότε οι τιμές θα διαφοροποιούνται μεταξύ των δύο μονάδων ανάλογα με τις

συγκεκριμένες κάθε φορά συνθήκες αγοράς. Κατά μέσο όρο όμως οι τιμές θα είναι περίπου οι ίδιες και στις δύο μορφές και η διαφοροποίησή τους, αν υπάρχει, δεν θα σχετίζεται με το βαθμό του franchising.

iii) Τα Κίνητρα του Δικαιοπαρόχου και το Επίπεδο της Προσπάθειας

Ο ηθικός κίνδυνος από την πλευρά του δικαιοδόχου μπορεί να τους οδηγήσει σε επίπεδα προσπάθειας τόσο χαμηλά που παρόλο το double marginalization ή το πρόβλημα των εξωτερικότητων, οι τιμές τους μπορεί ακόμα να είναι μικρότερες από τα ιδιόκτητα καταστήματα. Ωστόσο, ο manager του ιδιόκτητου καταστήματος είναι αυτός που πιθανόν να προσπαθεί πολύ λίγο. Υπό αυτή την έννοια, η επιλογή της προσπάθειας του manager της εταιρείας ενδυναμώνει παρά εξασθενεί την επίδραση του double marginalization ή του προβλήματος των θετικών εξωτερικότητων. Έτσι οδηγούμαστε και πάλι σε χαμηλότερες τιμές στις ιδιόκτητες μονάδες.

Οι όροι των συμβολαίων franchising δεν προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με λιγότερο έλεγχο μπορεί να δημιουργήσει περισσότερη διαφοροποίηση στο επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλουν οι δικαιοδόχοι παρά οι managers της εταιρείας. Κάτω από τις συνθήκες αυτές και υποθέτοντας ότι οι τιμές προσαρμόζονται στα διάφορα επίπεδα προσπάθειας του δικαιοδόχου, ο βαθμός της διαφοροποίησης των τιμών σε μια αλυσίδα θα αυξάνεται όσο αυξάνεται ο βαθμός του franchising που χρησιμοποιεί.

iv) Καιροσκοπία του Δικαιοπαρόχου

Τα έσοδα των δικαιοπαρόχων αποτελούν κάποιο ποσοστό των πωλήσεων και όχι των κερδών των δικαιοδόχων. Ο δικαιοπάροχος επομένως θα επιθυμεί να μεγιστοποιούνται οι πωλήσεις ενώ οι δικαιοδόχοι από την άλλη πλευρά προτιμούν μεγιστοποίηση των

κερδών. Είναι πολύ πιθανόν να ασκείται και πίεση από τον δικαιοπάροχο στους δικαιολόγους για μείωση των τιμών για να αυξηθεί έτσι ο αριθμός των πωλήσεων. Ωστόσο, επειδή τα ιδιόκτητα καταστήματα είναι κέντρα κέρδους δεν επιθυμείται μείωση τιμών εκεί. Η καιροσκοπία του δικαιοπαρόχου και η υπόθεση ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή και να μειώσει τις τιμές των δικαιολόγων οδηγούν επομένως σε υψηλότερες τιμές στα ιδιόκτητα παρά στα καταστήματα franchising οι οποίες και εδώ θα αυξάνονται και μετά θα μειώνονται όσο αυξάνεται το ποσοστό franchising στην αλυσίδα.

ν) Η Επιθυμία του Δικαιοπαρόχου για Ομοιομορφία Τιμών

Από την πλευρά του μάρκετινγκ οι δικαιοπάροχοι μπορεί να επιθυμούν ένα βαθμό ομοιομορφίας των τιμών στην αλυσίδα τουλάχιστον σε κάποιες περιοχές της αγοράς σχετικά στενά καθορισμένες. Εξάλλου πιθανόν και οι καταναλωτές να αναμένουν κάποια ομοιομορφία και να αντιδρούν αρνητικά αν εντοπίζουν μεγάλη διαφοροποίηση στις τιμές. Επιπλέον, η ομοιομορφία επιτρέπει στους δικαιοπαρόχους να τη χρησιμοποιούν στο promotion των προϊόντων τους. Για παράδειγμα μπορεί να επιθυμούν ίδιες τιμές σε τοπικό επίπεδο για να μπορούν να τις χρησιμοποιούν στην τοπική διαφήμιση.

Αν οι δικαιοπάροχοι επιθυμούν ομοιομορφία τιμών τότε δεν παρατηρούνται συστηματικές διαφορές στις τιμές ιδιόκτητων και καταστημάτων franchising αλλά όσο πιο πολύ χρησιμοποιείται το franchising στην αλυσίδα τόσο θα διαφέρουν και οι τιμές.

Έμμεσοι τρόποι επηρεασμού των τιμών

Η χρήση από τους δικαιοπαρόχους άμεσων τρόπων περιορισμού των τιμών που επιβάλλουν οι δικαιολόγοι, που πολλές φορές είναι και παράνομοι, δεν είναι

απαραίτητοι. Υπάρχουν άλλες μορφές κάθετων περιορισμών όπως τα franchise fees, οι αποκλειστικές περιοχές και ο καθορισμός της ποσότητας που έχουν το ίδιο αποτέλεσμα με αυτό του ελέγχου των τιμών.

Πιο συγκεκριμένα το πρόβλημα του double marginalization μπορεί να εξαλειφθεί αν ο δικαιοπάροχος θέσει την τιμή πώλησης του ενδιάμεσου προϊόντος ίση με το οριακό κόστος και απαιτώντας από τον δικαιοδόχο να πληρώσει ένα αρχικό ποσό ίσο με την παρούσα αξία των μελλοντικών χρηματοροών. Το πρόβλημα των εξωτερικότητων μπορεί να λυθεί με επιχορήγηση των πωλήσεων του δικαιοδόχου και παίρνοντας τα κέρδη που θα δημιουργηθούν με τη μορφή ενός αρχικού ποσού. Ωστόσο, συμβόλαια τα οποία περιέχουν μόνο την καταβολή ενός αρχικού ποσού είναι πολύ σπάνια και η επιδότηση των πωλήσεων δεν παρατηρείται στο franchising και αυτό γιατί είτε οι λύσεις αυτές δεν είναι πρακτικές και ελκυστικές στους δικαιοπαρόχους είτε γιατί τα προβλήματα που καλούνται να επιλύσουν δεν είναι τόσο σημαντικά για το franchising.

Οι δικαιοπάροχοι μπορούν επίσης να ασκήσουν κάποιο έλεγχο στις τιμές με τη χρησιμοποίηση της διαφημιστικής τους καμπάνιας η οποία παρέχει πληροφόρηση για την τιμή και δημιουργεί κάποιες προσδοκίες στους καταναλωτές για το ύψος της. Με την δυνατότητα που έχουν οι δικαιοπάροχοι να επιλέγουν την περιοχή που θα λειτουργούν τα καταστήματά τους μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο του ανταγωνισμού των δικαιοδόχων και να ασκήσουν έτσι έμμεσο έλεγχο στις αποφάσεις τιμών των τελευταίων. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν μη γραμμικά προγράμματα για τα royalty ανάλογα με τα μη γραμμικά προγράμματα τιμών που ακολουθούν οι δικαιοδόχοι. Η χρησιμοποίηση στόχων πωλήσεων ή ελάχιστων πληρωμών royalty είναι ένας άλλος τρόπος επηρεασμού των τιμών.

Ο πίνακας 3.3 παρουσιάζει τα παραπάνω επιχειρήματα σε συνδυασμό με την αναμενόμενη σχέση μεταξύ των τιμών στα ιδιόκτητα και αυτών στα καταστήματα franchising (P_c και P_f αντίστοιχα) και το βαθμό με τον οποίο σχετίζεται η διαφοροποίηση των τιμών με το franchising. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται αρχικά κάτω από την υπόθεση ότι ο δικαιοπάροχος δεν μπορεί να επηρεάσει τις τιμές άμεσα ενώ στη συνέχεια υποθέτετε ότι μπορεί.

Πίνακας 3.3

Θεωρία	Επίδραση του Franchising στη Διαφοροποίηση των Τιμών	Σχέση μεταξύ P_c και P_f
Τέλειος ή Ανταγωνισμός Bertrand	Καμία	$P_c = P_f$
Μη Ικανοποιητικός Έμεσος Έλεγχος Τιμών		
Double Marginalization	Πάνω και μετά κάτω	$P_c < P_f$
Θετικές Εξωτερικότητες	Πάνω και μετά κάτω	$P_c < P_f$
Αρνητικές Εξωτερικότητες	Καμία	$P_c > P_f$
Θεωρίες Κινήτρων	Θετική	$P_c ? P_f$
Επιθυμία Δικαιοπαρόχου για Ομοιομορφία	Θετική	$P_c = P_f$
Ικανοποιητικός Έμεσος Έλεγχος Τιμών		
Όλα τα παραπάνω	Καμία	$P_c = P_f$
Καιροσκοπία του Δικαιοπαρόχου	Πάνω και μετά κάτω	$P_c > P_f$

Πηγή: Lafontaine F. 1995

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Το franchising στον Ελληνικό χώρο

Οι πίνακες και τα στοιχεία που παρατίθενται στο κεφάλαιο αυτό, όπως και στα κεφάλαια 5, 6, και 7, αφορούν τα αποτελέσματα των ερευνών που εκπόνησε η ICAP το Σεπτέμβριο του 2002 και το Δεκέμβριο του 2005 με θέμα Franchising (2002) και Franchising (2005) αντίστοιχα. Στην έρευνα Franchising (2002) το τελικό δείγμα των επιχειρήσεων αποτελείται από 94 επιχειρήσεις (δηλαδή το 41% του συνολικού αριθμού των ενεργών δικαιωπαρόχων) ενώ το δείγμα της έρευνας Franchising (2005) αριθμεί 105 επιχειρήσεις στο σύνολο των 400 ενεργών δικαιωπαρόχων. Παρόλο που τα δείγματα είναι σχετικά μικρά, είναι αντιπροσωπευτικά του κλάδου διότι χαρακτηρίζονται από μεγάλη διασπορά δραστηριοτήτων.

4.1 Franchising και Λιανικό Εμπόριο

Το άθροισμα των ενεργών δικαιωπαρόχων και δικαιωδόχων προς το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων στις κατηγορίες δραστηριότητας που έχει διεισδύσει το franchising, ο βαθμός διεισδύσης του franchising δηλαδή στο σύνολο των δραστηριοτήτων, εκτιμάται γύρω στο 4% σύμφωνα με την έρευνα της ICAP 2005. Συγκεκριμένα, το σύνολο των επιχειρήσεων στις κατηγορίες δραστηριότητας όπου έχει διεισδύσει το franchising το 2005 ήταν 252.773.

4.2 Κατηγορίες Δραστηριότητας των ενεργών Franchisors

Στα μέσα του 2005 οι ενεργοί δικαιωπαρόχοι στην Ελλάδα, όσοι δηλαδή έχουν τουλάχιστον ένα κατάστημα franchise, έφταναν περίπου τους 400 σε σύγκριση με τους

230 στα τέλη του 2001 και τους 187 το 1998. Επομένως στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός επεκτάθηκε περίπου κατά 74% ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που τον εφαρμόζουν, ενώ η αντίστοιχη μεταβολή από το 1998 είναι αύξηση 114%. Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή του αριθμού των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα ανά ομάδα δραστηριότητας. Τα 112 υπάρχοντα συστήματα franchise (concepts) ομαδοποιήθηκαν σε 13 κωδικούς δραστηριότητας.

Πίνακας 4.1 Δικαιοπάροχοι ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)	
Ομάδα δραστηριότητας	Ποσοστό (%) Δικαιοπαρόχων
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	5,70%
Άλλα καταστήματα	4,80%
Είδη οικιακής χρήσης	4,80%
Εκπαίδευση	6,70%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	16,20%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	8,60%
Εστίαση	8,60%
Κατασκευές	2,90%
Καφέ-σνακ-παγωτό	7,60%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	5,70%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	16,20%
Υπηρεσίες	7,60%
Ψυχαγωγία	4,80%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>	

Η διασπορά των επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη το 2005 σε σχέση με το 2001 (13 ομάδες δραστηριότητας έναντι 8 το 2001). Αυτό οφείλεται στο ότι αναπτύχθηκαν και καθιερώθηκαν στα πλαίσια του θεσμού αυτού νέες δραστηριότητες στον τομέα των προσωπικών υπηρεσιών και της ψυχαγωγίας (γυμναστήρια, παιδότοποι, κομμωτήρια, αισθητική, καθαριστήρια, internet-café, video clubs, κτηματομεσιτικά, γραφεία κλπ.).

Τα καταστήματα ένδυσης και τροφίμων είναι αυτά που κατέχουν την πρώτη θέση ως προς τον αριθμό τους, καταλαμβάνοντας το 16,2% το καθένα του συνολικού αριθμού

των επιχειρήσεων (πίνακας 4.1). Στην κατηγορία της ένδυσης περιλαμβάνονται καταστήματα με έτοιμα ανδρικά, γυναικεία, παιδικά και βρεφικά ρούχα, καταστήματα με εσώρουχα, με υποδήματα και δερμάτινα είδη και καταστήματα με αξεσουάρ ένδυσης. Η είσοδος ορισμένων μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων καταστημάτων ένδυσης κατά την τελευταία πενταετία επιτάχυνε τις διαδικασίες συγκεντροποίησης σε μία κατακερματισμένη εγχώρια λιανική αγορά ενδυμάτων, οδηγώντας σε μια αναδιάρθρωση (ως ένα βαθμό) τον κλάδο, με την οργάνωση των κυριότερων εμπορικών επιχειρήσεων σε δίκτυα καταστημάτων. Όσον αφορά τα καταστήματα τροφίμων θα πρέπει να σημειωθεί η δραστηριοποίηση στην Ελλάδα μεγάλων πολυεθνικών ομίλων όπως η Dia Hellas η Carrefour, η ανάπτυξη της αλυσίδας A-B Βασιλόπουλος με δύο νέα concepts μέσω franchising αλλά και η εμφάνιση ειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων (όπως τα convenience stores) καλλυντικών και απορρυπαντικών κατά την τελευταία πενταετία. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επίσης τα καταστήματα προϊόντων αρτοποιίας τα οποία δεν λειτουργούν ως καφέ-σνακ (δηλαδή δεν διαθέτουν καθιστικό χώρο).

Με σημαντική διαφορά ακολουθούν οι ομάδες δραστηριότητας εστίαση και επίπλωση με ποσοστό 8,6% η κάθε μία. Στο χώρο της εστίασης, τα τελευταία πέντε χρόνια παρατηρείται δυναμική επέκταση της κατ'οίκον αποστολής γευμάτων (delivery) από πληθώρα επιχειρήσεων φαινόμενο που οφείλεται στην υιοθέτηση του "convenience food" από το καταναλωτικό κοινό. Ένας ακόμα παράγοντας στην κατηγορία αυτή είναι η σταδιακή διείσδυση νέων, εξωτικών τύπων κουζίνας (κινεζική, αραβική, μεξικάνικη κλπ.). Στο τομέα των επίπλων αξίζει να αναφερθεί η ανάπτυξη

των επιχειρήσεων επίπλων κουζίνας και νεανικών επίπλων γενικότερα σαν αποτέλεσμα της οικοδομικής άνθησης που έλαβε χώρα το διάστημα 2001-2005.

Με ποσοστό 7,6% κάθε μία ακολουθούν οι κατηγορίες «καφέ-σνακ-παγωτό» και «υπηρεσίες». Για την πρώτη κατηγορία θα πρέπει να αναφερθούν τα εξής: 1) η δυναμική είσοδος ορισμένων επώνυμων επιχειρήσεων από τον τομέα των ζαχαροπλασθειών, 2) η ανάπτυξη νέων concept από τις ήδη υπάρχουσες αλυσίδες (Γρηγόρης Μικρογεύματα-Coffeeright, La Frianderie-Snackers Place) και 3) η γενικότερη ανοδική τάση του τομέα αυτού λόγω της προτίμησης του νεανικού καταναλωτικού κοινού για “all-day” καφέ-σνακ concepts. Η είσοδος των κτηματομεσιτικών γραφείων (χαρακτηριστικά κατακερματισμένη αγορά), των στεγνοκαθαριστηρίων, των γραφείων ταχυδιανομής, των υπηρεσιών ασφάλειας και ταχείας εξυπηρέτησης αυτοκινήτων ήταν οι παράγοντες που ενίσχυσαν τον τομέα των υπηρεσιών (προς επιχειρήσεις και ιδιώτες).

Τέλος ο τομέας της εκπαίδευσης φτάνει το 6,7% σε σχέση με το 5,3% που κατείχε το 2001. Η άνοδος αυτή μπορεί να αποδοθεί στην ανάπτυξη δικτύων εκμάθησης πληροφορικής, ιδιαίτερα σε εφαρμογές διαδικτύου (internet) και πολυμέσων.

4.3 Γεωγραφική Συγκέντρωση Καταστημάτων Franchise

Η μεγαλύτερη συγκέντρωση καταστημάτων franchising παρουσιάζεται στο νομό Αττικής με ποσοστό 29,6% το 2005 έναντι 19,2% το 2001 (πίνακας 4.2). Γνωρίζοντας ότι η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό σε όλη την Ελλάδα είναι λογικό οι franchisors να την βλέπουν σαν ένα πεδίο δοκιμής του συστήματός τους. Άλλωστε μια επιτυχής διείσδυση

στην έντονα ανταγωνιστική αγορά της πρωτεύουσας αποτελεί σοβαρή ένδειξη για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε όλη την επικράτεια. Πολύ μικρό ποσοστό συγκέντρωσης καταστημάτων παρουσιάζει η Θεσσαλονίκη (4,6%) το οποίο μάλιστα έχει μειωθεί αρκετά από το 2001 που έφτανε το 10,8%. Από την άλλη μεριά, σημαντική αύξηση εμφανίζει η λοιπή Μακεδονία ενώ στην υπόλοιπη επικράτεια ο αριθμός των καταστημάτων παρουσιάζει βαθμό συγκέντρωσης που συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό.

Γεωγραφικό διαμέρισμα	Ποσοστό (%) καταστημάτων
Αττική	29,6%
Θεσσαλονίκη	4,6%
Λοιπή Μακεδονία	16,0%
Θράκη	4,3%
Ήπειρος	5,2%
Θεσσαλία	8,7%
Κρήτη	3,9%
Πελοπόννησος	12,4%
Λοιπή Στερεά	5,5%
Νησιά Αιγαίου	6,0%
Νησιά Ιονίου	2,8%
Σύνολο χώρας	100,0%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

Οι προτιμώμενες περιοχές του νομού Αττικής (πίνακας 4.3), με πολύ μικρές διαφορές στα ποσοστά τους, είναι το κέντρο της Αθήνας, τα βόρεια και τα νότια προάστια δηλαδή περιοχές που χαρακτηρίζονται από έντονη κοινωνική και εμπορική δραστηριότητα.

Πίνακας 4.3 Γεωγραφική συγκέντρωση καταστημάτων το 2005:Νομός Αττικής	
Περιοχή	Ποσοστό (%) καταστημάτων
Βόρεια προάστια	17,9%
Κέντρο	18,6%
Πειραιάς	12,5%
Ανατολική Αττική	11,2%
Δυτικά προάστια	12,5%
Νότια προάστια	16,6%
Αλλού	6,5%
Σύνολο Αττικής	100,0%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

Ποσοστό 34% των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 που χρησιμοποίησε η ICAP ξεκίνησαν το franchising μετά το 2000. Ακόμη, ποσοστό 74% των συστημάτων franchise (concept) στο τελικό δείγμα της έρευνας εδρεύουν στο νομό Αττικής. Επομένως, ο βαθμός συγκέντρωσης που εμφανίζει η πρωτεύουσα εξηγείται και από τον τόπο δημιουργίας του επιχειρηματικού συστήματος (concept), τουλάχιστον κατά τα πρώτα 2-3 έτη ανάπτυξης.

4.4 Το Περιβάλλον του Franchising

Στο δείγμα των 105 επιχειρήσεων franchise (ανεξάρτητα νομικά πρόσωπα) της έρευνας του 2005, αντιστοιχούν 112 εμπορικά σήματα και ισάριθμα concepts. Το 2001 αντίστοιχα συμμετείχαν 94 επιχειρήσεις στην έρευνα και 107 εμπορικά σήματα και ισάριθμα concepts. Η διαφορά αυτή μπορεί να αποδοθεί στην μεγαλύτερη διασπορά δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζει το franchising σήμερα σε σύγκριση με τέσσερα χρόνια νωρίτερα.

Από τα 112 εμπορικά σήματα του δείγματος (πίνακας 4.4), τα 108 είναι νομικά κατοχυρωμένα (ποσοστό 96,4%). Η κατοχύρωση ή μη του εμπορικού σήματος διαφέρει ανάλογα με το βαθμό ωρίμανσης του επιχειρηματικού συστήματος και το είδος της δραστηριότητας. Οι κατηγορίες επιχειρήσεων που παρουσιάζουν ποσοστό κατοχύρωσης λιγότερο του 100% είναι τα «άλλα καταστήματα», η «εστίαση», τα «καταστήματα επίπλων και υφασμάτων επίπλωσης» και τα «καταστήματα τροφίμων-απορρυπαντικών-καλλυντικών».

Πίνακας 4.4 Περιβάλλον του franchising: Δραστηριότητες, εμπορικά σήματα, πολλαπλά καταστήματα				
Δραστηριότητα	Αριθμός δικαιωπαρόχων	Εμπορικά σήματα	Κατοχυρωμένα σήματα	Franchisees με >1 καταστήματα
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	6	6	6	14,0%
Άλλα καταστήματα	5	5	4	11,3%
Είδη οικιακής χρήσης	5	5	5	0,0%
εκπαίδευση	7	7	7	5,9%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	17	19	19	20,8%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9	11	10	2,3%
Εστίαση	9	9	8	21,0%
Κατασκευές	3	3	3	4,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	8	11	11	12,6%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	6	6	6	6,7%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	17	17	16	6,2%
Υπηρεσίες	8	8	8	4,3%
Ψυχαγωγία	5	5	5	3,8%
Σύνολο	105	112	108	9,6%
Ποσοστό συνόλου	100,0%	100,0%	96,5%	
Ποσοστό ανταπόκρισης	100,0%	100,0%	98,2%	79,5%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E 2005.

Όσον αφορά το ποσοστό των δικαιωδόντων που διατηρούν πάνω από ένα καταστήματα, ο τομέας της εστίασης κατέχει την πρώτη θέση με ποσοστό 21%, ακολουθούν η ένδυση με 20,8%, η αισθητική-fitness-κομμωτήρια με 14% και το cafe-σνακ-παγωτό με 12,6%. Ο σταθμισμένος μέσος όρος είναι 9,6% δηλαδή περίπου ένας στους δέκα δικαιωδόντος έχει περισσότερα από ένα καταστήματα. Η αντίστοιχη αναλογία το 2001 ήταν ένας στους τρεις με σταθμισμένο μέσο όρο 32% και με μεγαλύτερο ποσοστό αυτό, του τομέα προσωπικής φροντίδας και αναψυχής (75%).

4.5 Προέλευση και Τύπος Ιδιοκτησίας των Συστημάτων Franchising

Η προέλευση των επιχειρηματικών συστημάτων franchising που λειτουργούν στην Ελλάδα συμπορεύονται με την τάση που έχει διαμορφωθεί στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα τελευταία πέντε χρόνια.

Το 76,8% των concepts είναι εγχώριας προέλευσης (αυτόχθονα, πίνακας 4.5). Το 2001 όμως το ποσοστό αυτό ήταν μεγαλύτερο (84,8%) λόγω του ότι οι διεθνείς αλυσίδες τείνουν να μελετούν την εξέλιξη της εκάστοτε αγοράς-στόχου στην οποία προτίθενται να επεκταθούν προτού προβούν στις δέουσες επενδύσεις. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις κυριότερες Ευρωπαϊκές αγορές ήταν: 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην Ισπανία (2004) και 41% στην Πορτογαλία (2003).

Πίνακας 4.5 Προέλευση των concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)		
Ομάδα δραστηριότητας	Εγχώρια	Διεθνή
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	83,3%	16,7%
Άλλα καταστήματα	80,0%	20,0%
Είδη οικιακής χρήσης	100,0%	0,0%
Εκπαίδευση	100,0%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	57,9%	42,1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	63,6%	36,4%
Εστίαση	77,8%	22,2%
Κατασκευές	100,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	81,8%	18,2%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	66,7%	33,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	94,1%	5,9%
Υπηρεσίες	50,0%	50,0%
Ψυχαγωγία	80,0%	20,0%
Σύνολο δείγματος	76,8%	23,2%
Ποσοστό ανταπόκρισης	100,0%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>		

Το master franchise, το οποίο παραχωρούν οι διεθνείς δικαιούχοι σε τοπικούς επιχειρηματίες, είναι η κυριότερη μορφή λειτουργίας των διεθνών concepts (23,2% το 2005 έναντι 15,2% το 2001) συγκεντρώνοντας ποσοστό 61,5% το 2005 έναντι 63,6% το 2001 (πίνακας 4.6). Το 26,9% χρησιμοποιεί θυγατρικές εταιρείες (9,1% το 2001) ενώ το 11,5% χρησιμοποιεί κάποια άλλη μορφή όπως είναι το joint-venture, area development κλπ.

Πίνακας 4.6 Μορφές εκμετάλλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)			
Ομάδα δραστηριότητας	Master franchise	Θυγατρική εταιρεία	Άλλη
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	100,0%	0,0%	0,0%
Άλλα καταστήματα	100,0%	0,0%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	62,5%	25,0%	12,5%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	75,0%	0,0%	25,5%
Εστίαση	50,0%	50,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	50,0%	0,0%	50,0%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	50,0%	50,0%	0,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	0,0%	100,0%	0,0%
Υπηρεσίες	75,0%	25,0%	0,0%
Ψυχαγωγία	0,0%	100,0%	0,0%
Σύνολο	61,5%	26,9%	11,5%
Ποσοστό ανταπόκρισης	100,0%		
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>			

Αναφορικά με τις χώρες προέλευσης των διεθνών concepts στην Ελλάδα, η Ιταλία είναι αυτή που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό (26,9%). Το 2001 η αντίστοιχη χώρα ήταν οι ΗΠΑ με ποσοστό 50% , ενώ το 2005 από τη χώρα αυτή προήλθε το 23,1%. Ακολουθούν η Γαλλία με ποσοστό 15,4% και η Αγγλία με ποσοστό 11,5%. Η εξέλιξη του θεσμού και η ανάπτυξη περισσότερων και νέων τύπων δραστηριότητας τα τελευταία χρόνια είχαν σαν αποτέλεσμα την προσέλκυση ευρύτερης γκάμας διεθνών concepts (πίνακας 4.7).

Πίνακας 4.7 Χώρες προέλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)									
Δραστηριότητα	Αγγλία	Γαλλία	Γερμανία	Ισπανία	Ιταλία	Αυστραλία	ΗΠΑ	Καναδάς	Άλλη
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Άλλα καταστήματα	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	0,0%	37,5%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%
Εστίαση	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Υπηρεσίες	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Ψυχαγωγία	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Σύνολο	11,5%	15,4%	3,8%	7,7%	26,9%	3,8%	23,1%	3,8%	3,8%
Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.									

4.6 Διεθνής Παρουσία των Δικαιοπαρόχων

Το 26,6% των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα της ICAP 2005 (το 25,9% του συνόλου των επιχειρηματικών συστημάτων του δείγματος του 2005) έχει ήδη αναπτύξει διεθνή παρουσία (πίνακας 4.8). Από τα 112 concepts ανταποκρίθηκαν τα 109 (97,3%) στο θέμα της διεθνούς παρουσίας που σημαίνει ότι το ποσοστό διεθνούς ανάπτυξης του συνόλου των επιχειρηματικών συστημάτων είναι 25,9%.

Πίνακας 4.8 Διεθνής παρουσία των επιχειρήσεων ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)		
Δραστηριότητα	Υφιστάμενη	Σχεδιαζόμενη
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	33,3%
Άλλα καταστήματα	20,0%	40,0%
Είδη οικιακής χρήσης	20,0%	40,0%
Εκπαίδευση	14,3%	71,4%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	31,6%	52,9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	63,6%	50,0%
Εστίαση	25,0%	50,0%
Κατασκευές	33,3%	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	50,0%	44,4%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	16,7%	0,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	12,5%	31,3%
Υπηρεσίες	12,5%	62,5%
Ψυχαγωγία	0,0%	60,0%
Σύνολο δείγματος	26,6%	46,0%
Ποσοστό ανταπόκρισης	97,3%	89,3%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005

Επίσης το 41,1% του συνόλου των επιχειρηματικών συστημάτων του δείγματος το 2005 (46% των ανταποκριθέντων) δεν έχουν ακόμα αναπτύξει διεθνή παρουσία αλλά σχεδιάζουν να το κάνουν στο μέλλον.

Τα αντίστοιχα ποσοστά υφιστάμενης και σχεδιαζόμενης διεθνής παρουσίας το 2001 ήταν 34,9% και 53,7%. Η διαφορά που παρουσιάζεται εξηγείται και από την αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων και των concepts (80% στο διάστημα 2001-2005) αλλά και από τη μεγαλύτερη συμμετοχή των «εισαγόμενων» concepts στην εγχώρια αγορά (2005: 23,2%, 2001: 15,2%).

Ο τομέας που παρουσιάζει το μεγαλύτερο βαθμό δραστηριότητας σε διεθνές επίπεδο για το 2005 είναι τα έπιπλα και υφάσματα επίπλων με 63,6% (πίνακας 4.8) και

ακολουθούν οι τομείς καφέ-σνακ-παγωτό με 50% και κατασκευές με 33,3%. Αντίστοιχα οι τομείς που βρίσκονται στις τρεις πρώτες θέσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό σχεδιαζόμενης επέκτασης στο εξωτερικό το 2005 είναι η εκπαίδευση με 71,4%, οι υπηρεσίες με 62,5% και η ψυχαγωγία με 60%.

Η δημοφιλέστερη από τις χώρες του εξωτερικού στις οποίες δραστηριοποιούνται ήδη κάποιες επιχειρήσεις στον τομέα του franchising είναι η Κύπρος με ποσοστό 44,9% (2001: 54,1%) λόγω των κοινών πολιτιστικών δεσμών και της εγγύτητας με την Ελλάδα αλλά και λόγω του σταθερού οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος που διαθέτει (πίνακας 4.9). Τα καταστήματα που έχουν αναπτυχθεί στην Κύπρο αντιστοιχούν στο 10,2% του συνόλου των καταστημάτων του εξωτερικού (2001:24,5%) ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό καταστημάτων 44,1% βρίσκεται στις χώρες της ΕΕ.

Πίνακας 4.9 Χώρες διεθνούς παρουσίας και καταστήματα (2005)			
Χώρες	%Χωρών	Καταστήματα	% Καταστημάτων
Κύπρος	44,9%	76	10,2%
Βουλγαρία	14,3%	110	14,8%
Ρουμανία	12,2%	140	18,85%
Χώρες ΕΕ	6,1%	328	44,1%
Τρίτες Χώρες	22,5%	90	12,1%
Σύνολο	100,0%	744	100,0%
Ποσοστό ανταπόκρισης	96,70%		

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

Σε αντίθεση με το 2001, το 2005 η διεθνής δραστηριότητα εκτείνεται σε περισσότερες από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων

λόγω της ενταξιακής πορείας των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης στην ΕΕ, γεγονός που δημιουργεί καλύτερες προσδοκίες για οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη.

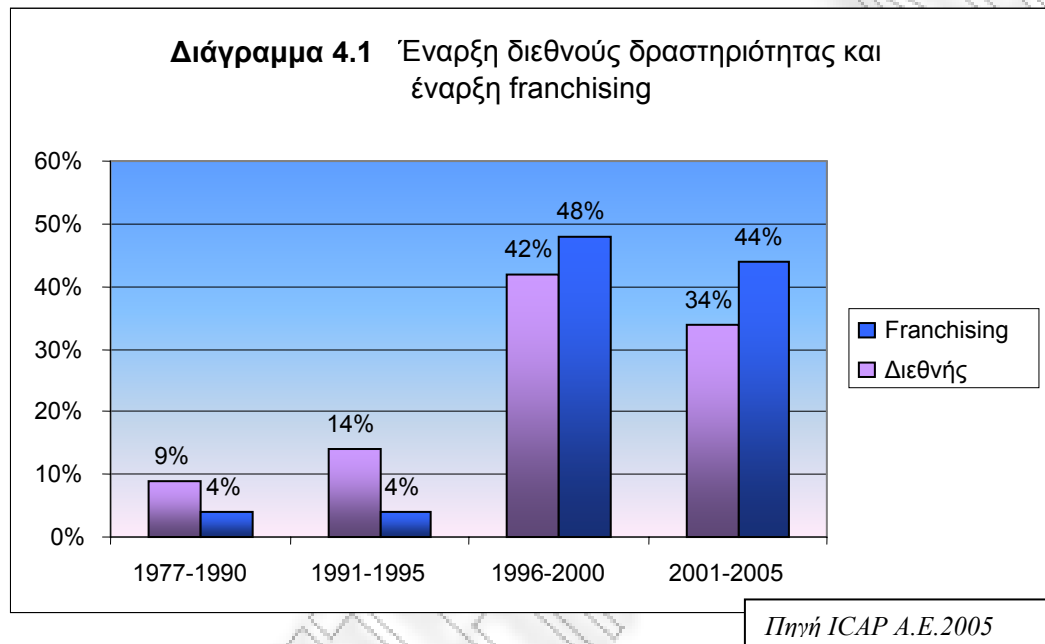
Η Κύπρος βρίσκεται επίσης στην πρώτη θέση προτίμησης για μελλοντική ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας με ποσοστό 31,1% (πίνακας 4.10) με αντίστοιχο ποσοστό το 2001: 27,7%. Οι χώρες που ακολουθούν είναι η Βουλγαρία με 22,6% (2001: 4,3%), η Ρουμανία με 20,8% (2001: 2,1%), οι Τρίτες Χώρες με 12,3% (2001:34%), οι χώρες της ΕΕ με 9,4% (2001: 32%) και τέλος η Ρωσία με 3,8%.

Πίνακας 4.10 Προτιμώμενες χώρες μελλοντικής ανάπτυξης διεθνούς δραστηριότητας (2005)	
Χώρες	Ποσοστό
Κύπρος	31,1%
Βουλγαρία	22,6%
Ρουμανία	20,8%
Ρωσία	3,8%
Χώρες ΕΕ	9,4%
Τρίτες Χώρες	12,3%
Σύνολο	100,0%
Ποσοστό ανταπόκρισης	95,7%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

Η έρευνα της ICAP 2005 έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων franchise με διεθνή δραστηριότητα (48%) ξεκίνησαν την διεθνή δραστηριότητά τους το διάστημα 1996-2000 (διάγραμμα 4.1) ενώ ποσοστό 44% ξεκίνησε τη δραστηριότητά του μεταξύ 2001-2005. Ακόμη, το 2005 ποσοστό 42% των επιχειρήσεων είχε ξεκινήσει το Franchising στο διάστημα 1996-2000, ποσοστό 34% είχε ξεκινήσει στο διάστημα 2001-2005 και ποσοστό 23% προ του 1996. Επομένως στο διάστημα 2001-2005

ενισχύθηκε η δημιουργία νέων concepts αλλά και η γεωγραφική διασπορά των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Τα στοιχεία αυτά συνηγορούν στο ότι η προοπτική για «εξαγωγή» των εγχώριων concepts τα αμέσως επόμενα χρόνια είναι σημαντική.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η Εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα

5.1 Κύκλος Ζωής των Επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη του θεσμού της δικαιόχρησης αποτελεί σχετικά νέα πραγματικότητα στον Ελληνικό χώρο. Πάνω από το 60% των επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας της ICAP 2005 ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους μετά το 1990, 25% ξεκίνησαν στο διάστημα 1977-1990 ενώ μόλις 12% πριν από το 1977. Το 90,7% των επιχειρήσεων του δείγματος (2005) ξεκίνησε το franchising μετά το 1990 (2001: 87,1%) και το 76,5% κατά την τελευταία δεκαετία. Επίσης, το 34% των επιχειρήσεων ξεκίνησε το franchising μετά το 2000 σε σύγκριση με 8,6% το 2001 (πίνακας 5.1).

Πίνακας 5.1 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων: Έναρξη franchising					
Δραστηριότητα	Προ του 1977	1977-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	16,7%	16,7%	66,7%	16,7%
Άλλα καταστήματα	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%
Είδη οικιακής χρήσης	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Εκπαίδευση	16,7%	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	5,3%	15,8%	15,8%	31,6%	36,8%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9,1%	11,1%	0,0%	77,8%	11,1%
Εστίαση	25,0%	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%
Κατασκευές	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	27,3%	9,1%	45,5%	18,2%	27,3%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	20,0%	0,0%	12,5%	43,8%	43,8%
Υπηρεσίες	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%
Ψυχαγωγία	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Σύνολο δείγματος	12,0%	9,4%	14,2%	42,5%	34,0%
Ποσοστό ανταπόκρισης	94,6%				
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005</i>					

Δύο είναι οι παράγοντες που διαφοροποιούν τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 έναντι του 2001: 1) η διεύρυνση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται με franchising (π.χ. αισθητική-fitness-κομμωτήρια, πληροφορική-τηλεφωνία-internet) αλλά και η είσοδος νέων επιχειρήσεων την τελευταία τετραετία και 2) η είσοδος στο franchising ορισμένων εμπορικά καθιερωμένων επιχειρήσεων (π.χ. επίπλα & υφάσματα, είδη οικιακής χρήσεως, καταστήματα τροφίμων) με μακρά ιστορία κατά το διάστημα αυτό.

Κάποιοι από τους παράγοντες που συνέβαλαν στη γρήγορη αποδοχή του θεσμού του franchising στην Ελλάδα τα τελευταία 10 χρόνια είναι :

- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που οδήγησε τις μικρότερες και αυτόνομες μονάδες σε συσπείρωση μέσω οργανωμένων δικτύων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό των διεθνών αλυσίδων.
- Η περιορισμένη αγοραστική δύναμη των μικρότερων και αυτόνομων μονάδων σε σχέση με τη δύναμη των μεγάλων αλυσίδων, δεδομένης της αυξανόμενης ευαισθητοποίησης των καταναλωτών στο θέμα των τιμών.
- Η ροπή των καταναλωτών προς τα επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες ως αποτέλεσμα του σύγχρονου marketing.
- Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας που εξυπηρετεί τις βλέψεις κάποιων δικαιωπαρόχων για επέκταση στα Βαλκάνια και σε γειτονικές αγορές όπως η Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή. Η ύπαρξη ενός πιο ευέλικτου τραπεζικού συστήματος και σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, απόρροια της συμμετοχής της Ελλάδας στην ΕΕ, είναι επίσης λόγοι που την καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστική στους ξένους επενδυτές.

- Η διεύρυνση της μεσαίας τάξης τα τελευταία 20 χρόνια που επέφερε αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης.
- Η μείωση των εργάσιμων ημερών σε πέντε και η μία επιπλέον μέρα για ανάπαυση ή αγορές που αυτό συνεπάγεται οδήγησε στην δυναμική ανάπτυξη των εμπορικών κέντρων στα προάστια των μεγάλων αστικών κέντρων που επηρέασε θετικά την ανάπτυξη οργανωμένων και επώνυμων αλυσίδων.
- Η αύξηση των εργαζομένων γυναικών περιόρισε τον ελεύθερο χρόνο τους και άλλαξε τις καταναλωτικές συνήθειες με μια τάση προς το γρήγορο και έτοιμο φαγητό κάτι που επέδρασε θετικά στην ανάπτυξη ανάλογων αλυσίδων εξυπηρέτησης της αυξανόμενης αυτής ζήτησης.
- Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου που δημιούργησε ζήτηση για προσωπικές υπηρεσίες καθώς και οργανωμένη και επώνυμη προσφορά λύσεων στον τομέα της ψυχαγωγίας.

Η δημιουργία ενός ή περισσότερων πιλοτικών καταστημάτων είναι απαραίτητη για τον έλεγχο της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός συστήματος franchise (concept). Έτσι εντοπίζονται και βελτιώνονται τυχόν αδυναμίες ώστε να εξασφαλισθεί η μετέπειτα επιτυχία του συστήματος. Τα πιλοτικά καταστήματα χρησιμεύουν και ως ένδειξη (για τους δικαιοδόχους) ότι ο δικαιοπάροχος έχει δεσμεύσει ίδια κεφάλαια στη μελλοντική επιτυχία του συστήματος. Η έρευνα του 2005 έδειξε ότι ποσοστό 85,5% (2001:79,8%) των επιχειρήσεων του δείγματος δημιούργησε το 1^ο πιλοτικό κατάστημα μετά το 1990 και 64,1% κατά τα τελευταία δέκα έτη.

5.2 Εξέλιξη Δικτύου καταστημάτων (2002-2004)

Το διάστημα 2002-2004 το σύνολο των καταστημάτων του δείγματος της έρευνας που εκπόνησε η ICAP (Franchising 2005) παρουσίασε αύξηση 39% (πίνακας 5.2) με τη μεγαλύτερη μεταβολή να λαμβάνει χώρα το διάστημα 2003-2004 (αύξηση 24,1%). Τα εταιρικά καταστήματα στο ίδιο διάστημα εμφανίζονται αυξημένα κατά 17% περίπου ενώ τα καταστήματα franchise παρουσιάζουν αύξηση της τάξης του 52%.

Πίνακας 5.2 Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων (2002-2004)					
(α) Εταιρικά καταστήματα	2002	2003	2004	%2003/02	%2004/03
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	13	27	32	107,7%	18,5%
Άλλα καταστήματα	8	8	16	0,0%	100,0%
Είδη οικιακής χρήσης	32	33	38	3,1%	15,2%
Εκπαίδευση	20	19	18	-5,0%	-5,3%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	163	187	201	14,7%	7,5%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	23	26	34	13,0%	30,8%
Εστίαση	97	91	95	-6,2%	4,4%
Κατασκευές	5	6	6	20,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	296	313	334	5,7%	6,7%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	80	76	81	-5,0%	6,6%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	349	372	418	6,6%	12,4%
Υπηρεσίες	11	14	14	27,3%	0,0%
Ψυχαγωγία	6	6	8	0,0%	33,3%
Σύνολο	1103	1178	1295	6,8%	9,9%

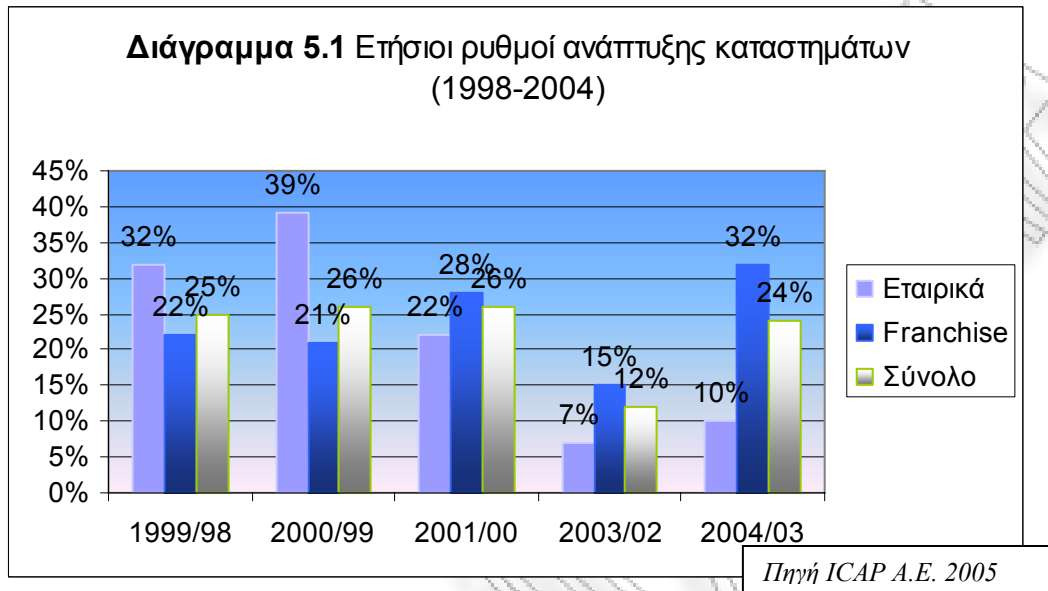
Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

Από τους επιμέρους τομείς των καταστημάτων franchise η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρείται στις υπηρεσίες (2004/2003: 340,2%), ενώ ο ίδιος τομέας παρουσιάζει την μεγαλύτερη αύξηση και στο σύνολο των καταστημάτων (2004/2003:295,3%).

Πίνακας 5.2 (συνέχεια)					
(β) Καταστήματα franchise	2002	2003	2004	%2003/02	%2004/03
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	81	79	82	-2,5%	3,8%
Άλλα καταστήματα	10	12	27	20,0%	125,0%
Είδη οικιακής χρήσης	74	81	84	9,5%	3,7%
Εκπαίδευση	78	120	166	53,8%	38,3%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	136	161	197	18,4%	22,4%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	169	178	227	5,3%	27,5%
Εστίαση	256	282	306	10,2%	8,5%
Κατασκευές	10	18	24	80,0%	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	283	309	339	9,2%	9,7%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	437	482	517	10,3%	7,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	187	220	281	17,6%	27,7%
Υπηρεσίες	63	92	405	46,0%	340,2%
Ψυχαγωγία	33	63	113	90,9%	79,4%
Σύνολο	1817	2097	2768	15,4%	32,0%
(γ) Σύνολο καταστημάτων	2002	2003	2004	%2003/02	%2004/03
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	94	106	114	12,8%	7,5%
Άλλα καταστήματα	18	20	43	11,1%	115,0%
Είδη οικιακής χρήσης	106	114	122	7,5%	7,0%
Εκπαίδευση	98	139	184	41,8%	32,4%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	299	348	398	16,4%	14,4%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	192	204	261	6,3%	27,9%
Εστίαση	353	373	401	5,7%	7,5%
Κατασκευές	15	24	30	60,0%	25,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	579	622	673	7,4%	8,2%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	517	558	598	7,9%	7,2%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	536	592	699	10,4%	18,1%
Υπηρεσίες	74	106	419	43,2%	295,3%
Ψυχαγωγία	39	69	121	76,9%	75,4%
Σύνολο	2920	3275	4063	12,2%	24,1%

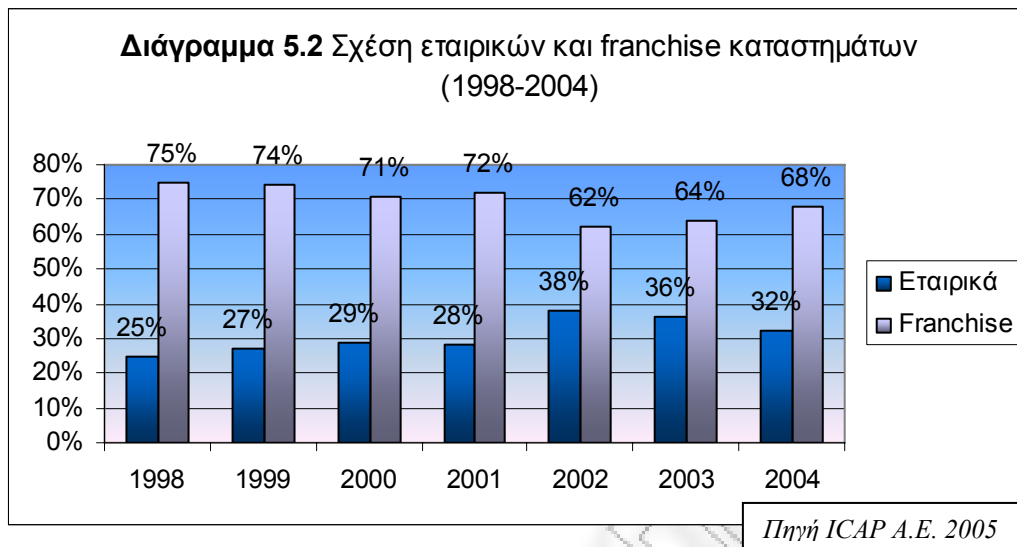
Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

Στο διάγραμμα 5.1 απεικονίζονται οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης των καταστημάτων για την περίοδο 1998-2004.



Οι υψηλοί ρυθμοί αύξησης των εταιρικών καταστημάτων την περίοδο 1998-2001 εξηγούνται από τη δυναμική είσοδο νέων επιχειρήσεων στο franchising οι οποίες, όπως είναι φυσικό σαν «νεοεισερχόμενες», ρίχνουν το βάρος της ανάπτυξης σε έναν πυρήνα ιδίων καταστημάτων προκειμένου να καθιερώσουν το επιχειρηματικό τους σύστημα σε ορισμένα σημεία-κλειδιά της αγοράς.

Το διάγραμμα 5.2 εμφανίζει τη σχέση εταιρικών και καταστημάτων Franchise την περίοδο 1998-2004 η οποία παραμένει σχετικά σταθερή με αναλογία 30% ÷ 70%. Οι όποιες διακυμάνσεις οφείλονται σε μεταβολές στη σύνθεση των δικτύων.



5.3 Σταθερότητα των Δικτύων

Η σταθερότητα των καταστημάτων επηρεάζει την απόδοση των δικτύων franchise. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωρίμανσης του θεσμού τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων η οποία χαρακτηρίζεται περισσότερο από ενδο-δικτυακές μεταβολές που δεν επηρεάζουν τη λειτουργική συνέχεια και την επιχειρηματικότητα των δικτύων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την σταθερότητα των δικτύων είναι οι εξής:

- ♦ Ο αριθμός των εταιρικών καταστημάτων που μεταβιβάζονται από τον δικαιοπάροχο σε δικαιοδόχους κατά τα πρώτα χρόνια του δικτύου (πίνακας 5.1 παράρτημα 5). Λόγω της περιορισμένης προσφοράς σημείων υψηλής εμπορευσιμότητας, οι δικαιοπάροχοι οδηγούνται στην ανάπτυξη νέων καταστημάτων σε επιλεγμένες περιοχές με σκοπό την μετέπειτα πώλησή τους σε δικαιοδόχους ή ανοίγουν αρχικά πιλοτικά καταστήματα,

εξασφαλίζοντας τα επιθυμητά σημεία, τα οποία στη συνέχεια τα μετατρέπουν σε μονάδες franchise όταν το σύστημα φθάσει το επιθυμητό κρίσιμο μέγεθος.

- ♦ Ο αριθμός των εταιρικών καταστημάτων που κλείνουν (πίνακας 5.2 παράρτημα 5) είτε λόγω μη σωστής επιλογής της τοποθεσίας που είναι και η πιο σύνηθες περίπτωση, είτε για μεταφορά σε άλλη τοποθεσία μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με συμφερότερους όρους ή με προτιμότερες συνθήκες τοπικής αγοράς.
- ♦ Ο αριθμός των καταστημάτων franchise που επαναγοράστηκαν από τον δικαιούχο (πίνακας 5.3 παράρτημα 5). Η διακοπή της σύμβασης franchising στην περίπτωση αυτή μπορεί να συνέβη είτε γιατί ο δικαιούχος δεν συμμορφώθηκε με τους όρους της συμφωνίας ή αποφάσισε να αποσυρθεί για προσωπικούς λόγους είτε γιατί η μονάδα και η συνεργασία δεν απέδωσαν.
- ♦ Ο αριθμός των καταστημάτων franchise που κλείνουν (πίνακας 5.4 παράρτημα 5) για λόγους όπως ανεπιτυχής επιλογή σημείων, αναποτελεσματικής διαχείρισης από τον δικαιούχο ή ακόμα και εξαιτίας αναποτελεσματικής συνεργασίας με τον δικαιούχο.

Στον πίνακα 5.3 υπολογίζονται πέντε δείκτες σταθερότητας που εκφράζουν τις μεταβολές που αναφέρθηκαν παραπάνω για την περίοδο 2002-2004. Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων ως προς την μετρούμενη τάση. Οι δείκτες αφορούν τον μέσο όρο της εκάστοτε μετρούμενης τάσης κατά το διάστημα 2002-2004 και υπολογίζονται στον εκάστοτε μέσο όρο καταστημάτων (εταιρικά ή franchise). Επίσης, οι δείκτες σταθερότητας επηρεάζονται σημαντικά από τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων που απαρτίζουν κάθε ομάδα δραστηριότητας και συγκεκριμένα τη διαχρονική δυναμική του θεσμού

Πίνακας 5.3 Δείκτες σταθερότητας δικτύων (2002-2004)					
Δραστηριότητα	I	II	III	IV	V
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	5,0%	16,7%	0,0%	2,5%	16,7%
Άλλα καταστήματα	18,4%	0,0%	0,0%	12,2%	0,0%
Είδη οικιακής χρήσης	7,5%	20,4%	2,9%	6,3%	17,5%
Εκπαίδευση	4,9%	21,1%	5,3%	4,9%	15,8%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	9,7%	2,2%	1,1%	4,3%	1,1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	7,8%	18,1%	7,2%	4,7%	10,8%
Εστίαση	3,9%	14,8%	6,4%	2,1%	8,5%
Κατασκευές	11,5%	0,0%	0,0%	11,5%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	1,3%	4,8%	2,2%	60,0%	2,5%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	40,0%	21,5%	2,5%	40,0%	19,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	10,9%	2,4%	1,3%	8,7%	1,1%
Υπηρεσίες	1,1%	30,8%	0,0%	50,0%	30,8%
Ψυχαγωγία	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Σύνολο	4,3%	7,0%	2,2%	2,9%	4,8%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005

I. Δείκτης σταθερότητας των δικαιοδόχων

Ισούται με το άθροισμα των καταστημάτων franchise που επαναγοράστηκαν ή έκλεισαν προς το μέσο όρο των καταστημάτων franchise την εξεταζόμενη περίοδο 2002-2004. Η τιμή του δείκτη αυτού είναι 4,3% για το σύνολο του δείγματος ενώ η τιμή του για την περίοδο 1998-2001 κυμάνθηκε μεταξύ 0,7%-2,3%.

II. Δείκτης σταθερότητας των εταιρικών καταστημάτων

Είναι το άθροισμα των καταστημάτων που μεταβιβάστηκαν σε δικαιοδόχους ή έκλεισαν προς τον μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων κατά την εξεταζόμενη περίοδο και ανέρχεται σε 7% για το σύνολο του δείγματος. Είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετές μεταβολές στη σύνθεση του δικτύου στα πρώτα 2-3 χρόνια ανάπτυξης ενός

συστήματος franchise οι οποίες σταθεροποιούνται αργότερα. Ο δείκτης αυτός επηρεάζεται σημαντικά από το βαθμό μετατροπής εταιρικών καταστημάτων σε μονάδες franchise.

III. Δείκτης αποτυχίας (ποσοστό failure) των εταιρικών καταστημάτων

Ισούται με το πηλίκο των εταιρικών καταστημάτων που έκλεισαν προς τον μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων κατά την εξεταζόμενη περίοδο. Η τιμή του για το σύνολο του δείγματος είναι 2,2%.

IV. Δείκτης αποτυχίας (ποσοστό failure) των καταστημάτων franchise

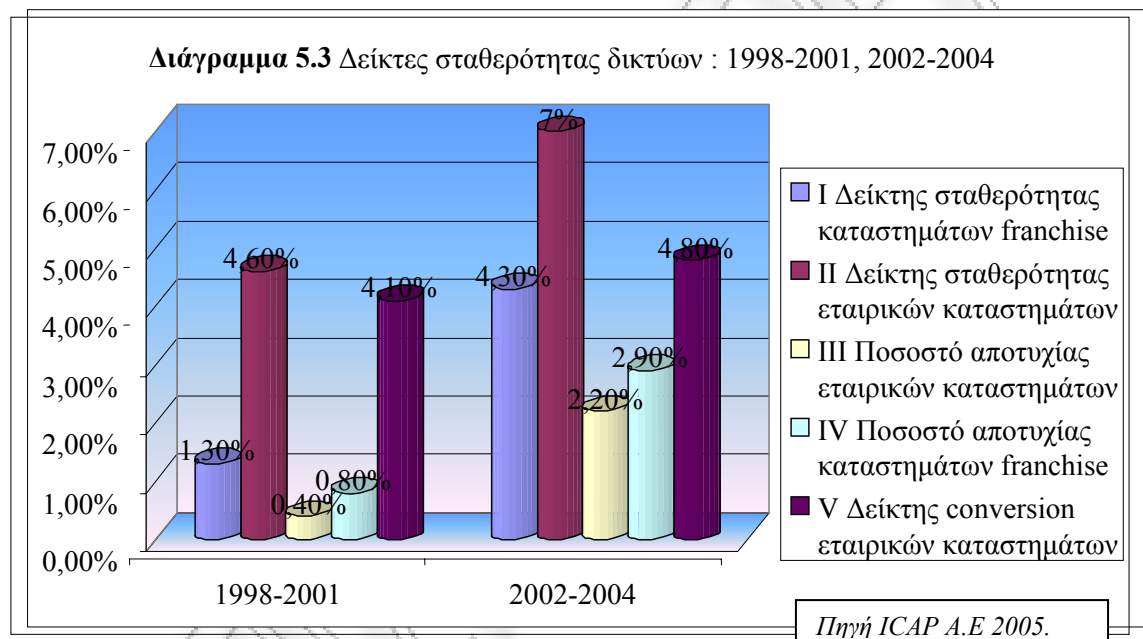
Ορίζεται ως το πηλίκο των καταστημάτων franchise που έκλεισαν και του μέσου όρου των καταστημάτων franchise κατά την εξεταζόμενη περίοδο και ανέρχεται σε 2,9% για το σύνολο του δείγματος.

V. Δείκτης μετατροπής (“conversion”)

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως το σύνολο των εταιρικών καταστημάτων που μεταβιβάστηκαν σε δικαιούχους προς το μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων κατά την εξεταζόμενη περίοδο και η τιμή του είναι 4,8% για το σύνολο του δείγματος. Το franchising μετατροπής είναι μία μέθοδος ανάπτυξης των δικτύων που σε διεθνές επίπεδο προκύπτει είτε όπως παραπάνω ή με την προσχώρηση μιας ανεξάρτητης επιχείρησης στο δίκτυο όταν το αντικείμενο δραστηριότητας είναι το ίδιο με αυτό του δικαιοπαρόχου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα φαρμακεία, τα σουπερμάρκετ κλπ. Για θεσμικούς λόγους τέτοιες περιπτώσεις δεν υπάρχουν στην Ελλάδα.

Στο διάγραμμα 5.3 γίνεται σύγκριση των παραπάνω δεικτών μεταξύ της περιόδου 2002-2004 και της προηγούμενης 1998-2001. Παρατηρούνται γενικά μικρότεροι δείκτες το

διάστημα 1998-2001 και επομένως μεγαλύτερη σταθερότητα σε σχέση με το διάστημα 2002-2004. Η ρευστότητα στη σύνθεση των δικτύων της τελευταίας περιόδου οφείλεται στο ότι η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από ανάπτυξη του franchising σε νέους τομείς (αισθητική-fitness-κομμωτήρια, τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά, πληροφορική-τηλεφωνία-internet).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Σύσταση Συμβάσεων franchising

Η σύσταση των συμβάσεων franchising περιλαμβάνει εκτός των άλλων, τον καθορισμό των χαρακτηριστικών της συναλλαγής του δικαιοπαρόχου με τον δικαιοδόχο όπως και του τρόπου διαχείρισης και λειτουργίας των δικτύων τα οποία αναφέρονται παρακάτω. Παρατίθενται επίσης τα βασικά σημεία των συμφωνιών δικαιόχρησης που εφαρμόζονται και στοιχεία που αφορούν τη μέχρι σήμερα νομική εμπειρία και τις εκκρεμοδικίες.

6.1 Ύψος Αρχικής Επένδυσης

Το ύψος της αρχικής επένδυσης για τη δημιουργία ενός καταστήματος franchise περιλαμβάνει: το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό της μονάδας, τη διαμόρφωση του καταστήματος, τις απαραίτητες κατασκευές, τη διακόσμηση των χώρων και το κεφάλαιο κίνησης, εκτός από την αρχική αμοιβή του δικαιοπαρόχου και το μεσιτικό κόστος του καταστήματος (αέρας, εγγύηση ενοικίου κλπ.).

Στον πίνακα 6.1 παρουσιάζονται τα ποσά της αρχικής επένδυσης για κάθε δραστηριότητα. Το ύψος της αρχικής επένδυσης κυμαίνεται από € 42.000 έως € 250.000 ενώ ο μέσος όρος ανέρχεται σε € 118.000 περίπου για το σύνολο των δραστηριοτήτων με τον αντίστοιχο μέσο όρο για το 2001 να είναι € 96.519. Το ύψος αυτό της αρχικής επένδυσης είναι συγκρίσιμο με τα αντίστοιχα για τις πλέον ανεπτυγμένες αγορές franchising της Ε.Ε. (Γαλλία, Βρετανία).

Πίνακας 6.1 Το πακέτο του franchisor: Ύψος αρχικής επένδυσης	
Δραστηριότητα	Ποσά σε €
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	109.000
Άλλα καταστήματα	125.000
Είδη οικιακής χρήσης	103.000
Εκπαίδευση	41.929
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	137.559
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	65.000
Εστίαση	253.125
Κατασκευές	56.667
Καφέ-σνακ-παγωτό	170.889
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	79.600
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	103.333
Υπηρεσίες	80.143
Ψυχαγωγία	135.000
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	117.663
Ελάχιστο	41.929
Μέγιστο	253.125
Ποσοστό ανταπόκρισης	90,20%
Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005	

Το ύψος της αρχικής επένδυσης επηρεάζεται από τις αλυσίδες των σουπερμάρκετ (τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά), τα καταστήματα καφέ-σνακ-παγωτό, τις επιχειρήσεις εστίασης, τις αλυσίδες καταστημάτων ψυχαγωγίας και τις αλυσίδες αισθητικής-fitness που είτε απαιτούν μεγάλους χώρους εγκατάστασης ή χαρακτηρίζονται από υψηλό κόστος εξοπλισμού.

6.2 Αμοιβή Εισόδου (Entry Fee)

Η αμοιβή εισόδου είναι ένα εφάπαξ ποσό που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο για να του παραχωρήσει ο τελευταίος τις απαραίτητες υπηρεσίες για να ενταχθεί στο δίκτυο. Οι υπηρεσίες αυτές είναι οι εξής: υποστήριξη στην ανεύρεση του κατάλληλου χώρου εγκατάστασης, υποστήριξη κατά τη διαμόρφωση του καταστήματος, παροχή απαραίτητου λειτουργικού υλικού (εγχειρίδια, έντυπα, λογισμικό), η αρχική επένδυση, το επιχειρηματικό σχέδιο και ο προϋπολογισμός. Η χρέωση αυτή είναι και ένας τρόπος απόσβεσης των εξόδων που πραγματοποιεί ο δικαιούχος σε συνεχή βάση για την υποστήριξη και βελτίωση του συστήματος.

Το 87,5% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα της ICAP “Franchising (2005)” δηλώνουν ότι χρεώνουν αμοιβή εισόδου ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για το 2001 ήταν 73,4% και για τις πλέον ώριμες αγορές franchising το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 90%. Όσο ωριμάζει ο θεσμός, τόσο το ποσοστό των δικαιούχων που χρεώνουν αμοιβή εισόδου θα πλησιάζει τα διεθνή ποσοστά.

Σύμφωνα με την έρευνα του 2005 (πίνακα 6.2) το ποσό της αμοιβής εισόδου κυμαίνεται μεταξύ € 4.500 και € 31.250 ενώ το μέσο ύψος της αμοιβής ανέρχεται σε περίπου € 12.500. Το ύψος της εκφράζει περισσότερο το βαθμό εμπορικής αναγνώρισης που έχει πετύχει ο δικαιούχος παρά τα οικονομικά δεδομένα ή το αντικείμενο της επιχείρησης. Επίσης το ύψος της χρέωσης διαφοροποιείται ανάλογα με τον αριθμό των καταστημάτων που έχει ο κάθε δικαιούχος γιατί με περισσότερα καταστήματα αποσβένονται γρηγορότερα οι δαπάνες ανάπτυξης του επιχειρηματικού συστήματος και το αντίστροφο.

Πίνακας 6.2 Το πακέτο του franchisor: Αμοιβή εισόδου (entry fee)	
Δραστηριότητα	Ποσά σε €
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	27.000
Άλλα καταστήματα	16.600
Είδη οικιακής χρήσης	5.625
Εκπαίδευση	7.572
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	10.471
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	5.625
Εστίαση	31.250
Κατασκευές	11.667
Καφέ-σνακ-παγωτό	17.630
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	14.440
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	7.107
Υπηρεσίες	4.500
Ψυχαγωγία	9.000
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	12.537
Ελάχιστο	4.500
Μέγιστο	31.250
Ποσοστό ανταπόκρισης	87,50%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005</i>	

6.3 Άλλες (Περιοδικές) Αμοιβές

Στην πλειοψηφία των συστημάτων franchise, ο δικαιούχος υποχρεούται να καταβάλει εκτός από την αρχική αμοιβή εισόδου και κάποιες επιπλέον αμοιβές είτε σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, είτε σαν ποσοστό επί των παραγγελιών, είτε με πάγια περιοδική αμοιβή (royalties). Η χρέωση η μη των ποσών αυτών εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας κάθε συστήματος, τον βαθμό ωρίμανσης και εμπορικής αναγνώρισης αλλά και τον εμπορικό χαρακτήρα του αντικειμένου του δικτύου. Επίσης συνηθίζεται κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης ενός δικτύου οι χρεώσεις αυτές να είναι ιδιαίτερα χαμηλές

για να μπορέσει ο δικαιούχος να βοηθήσει τους συνεργάτες του να αποσβέσουν την αρχική επένδυση με ταχύτερη επίτευξη του νεκρού σημείου και της κερδοφορίας.

Το 2005 το 75,9% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος χρεώνουν royalties σε σύγκριση με 69,2% το 2001 (πίνακας 6.3). Το ποσοστό αυτό είναι υψηλό σε σχέση με τη διεθνή πρακτική αλλά και με το υψηλό ποσοστό που εφαρμόζει την αμοιβή εισόδου (entry fee).

Πίνακας 6.3 Το πακέτο του δικαιούχου: Royalties		
Δραστηριότητα	(%) Πωλήσεων	(%) Αγορών
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	9,0%	-
Άλλα καταστήματα	4,0%	1,5%
Είδη οικιακής χρήσης	0,0%	0,8%
Εκπαίδευση	5,8%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	0,8%	0,3%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	40,0%	0,0%
Εστίαση	5,8%	0,0%
Κατασκευές	0,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	4,0%	0,7%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	2,5%	0,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	2,8%	1,8%
Υπηρεσίες	2,8%	0,0%
Ψυχαγωγία	4,8%	3,7%
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	3,1%	0,7%
Ποσοστό ανταπόκρισης	75,9%	45,5%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

Το μέσο ποσοστό χρέωσης royalties επί των πωλήσεων για το 2005 είναι 3,1% σε σύγκριση με 5% το 2001. Η μέθοδος χρέωσης αυτή προϋποθέτει ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα για τη λογιστική επαλήθευση των πωλήσεων του δικαιούχου. Η χρέωση επί των αγορών χρησιμοποιείται λιγότερο, αν και εξασφαλίζει μεγαλύτερο έλεγχο των

εσόδων και για το 2005 ανέρχεται σε 0,7%. Το χαμηλότερο ποσοστό royalties επί των πωλήσεων παρουσιάζει το λιανικό εμπόριο (είδη οικιακής χρήσεως, ένδυση & αξεσουάρ, έπιπλα & υφάσματα) και οφείλεται στο ότι αυτές οι δραστηριότητες επιτρέπουν στον δικαιούχο να αποκομίζει κέρδη από τις πωλήσεις χονδρικής χωρίς άλλη επιβάρυνση των δικαιούχων.

Ο δικαιούχος χρεώνεται και για τη βασική παροχή από τον δικαιούχο της διαφημιστικής υποστήριξης στο δίκτυο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος χρεώνει τη συμμετοχή στη διαφήμιση βάσει των πωλήσεων (πίνακας 6.1, παράρτημα 6). Οι επιχειρήσεις στην ομάδα τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά παρουσιάζουν το υψηλότερο ποσοστό χρέωσης (12,3%) κάτι που αποδίδεται στις συνθήκες ανταγωνισμού και στον τρόπο λειτουργίας τους που απαιτούν εντατική πανελλαδική διαφήμιση.

6.4 Παροχές του Δικαιούχου

Ο δικαιούχος δεσμεύεται να προσφέρει κάποιες παροχές/υπηρεσίες σε όσους δικαιούχους παραχωρεί το δικαίωμα του franchise. Οι υπηρεσίες αυτές προσδιορίζονται στη σύμβαση της δικαιοχρησίας, οι βασικότερες από τις οποίες είναι: η παροχή αρχικής εκπαίδευσης κατά την ένταξη στο σύστημα, η τακτική επιθεώρηση των μονάδων franchise και η οργάνωση του συστήματος τροφοδοσίας των καταστημάτων (logistics). Η διαρκής εκπαίδευση/επιμόρφωση των συνεργατών, η παροχή εγχειριδίων λειτουργίας τα οποία πρέπει να ενημερώνονται συστηματικά, ο καθορισμός στόχου πωλήσεων και η κατάρτιση προϋπολογισμού του συστήματος είναι κάποιες επιπλέον παροχές που υποχρεούται να προσφέρει ο δικαιούχος.

α) Αρχική εκπαίδευση

Σκοπός της αρχικής εκπαίδευσης είναι να εξασφαλίσει τον δικαιοδόχο με τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση της μονάδας. Το εγχειρίδιο λειτουργίας (operations manual) είναι αυτό που παρέχει όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του καταστήματος, την εμπορική σχέση δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου και τις σχέσεις του δικαιοδόχου με το σύστημα. Η έρευνα έδειξε ότι το 2005 το 97,2% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει αρχική εκπαίδευση, σε σύγκριση με 83% το 2001 (πίνακας 6.4). Συνήθως η εκπαίδευση πραγματοποιείται στο κατάστημα του δικαιοπαρόχου ενώ η διάρκεια είναι στις περισσότερες περιπτώσεις δύο βδομάδες.

Πίνακας 6.4 Παροχές του δικαιοπαρόχου			
α) αρχική εκπαίδευση	%	δ) τροφοδοσία καταστημάτων	%
Ναι	97,2%	Μέσω του δικαιοπαρόχου	40,2%
Όχι	2,8%	Εγκεκριμένοι προμηθευτές	8,4%
Ποσοστό ανταπόκρισης	95,5%	Και με τους δύο τρόπους	51,4%
β) επιθεώρηση των δικαιοπαρόχων	%	Ποσοστό ανταπόκρισης	95,5%
Ναι	99,1%	ε) ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα	%
Όχι	0,9%	Ναι	66,0%
Ποσοστό ανταπόκρισης	95,5%	Όχι	34,0%
γ) συχνότητα επιθεώρησης	%	Πρόθεση εγκατάστασης στο μέλλον	50,0%
Εβδομαδιαία	26,4%	Ποσοστό ανταπόκρισης	94,6%
Μηνιαία	44,3%	<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>	
Άλλη	29,2%		
Ποσοστό ανταπόκρισης	94,6%		

Η επιμόρφωση αφορά τη συστηματική ενημέρωση του δικαιοδόχου γύρω από τα πρότυπα λειτουργίας και τις διαδικασίες του συστήματος αλλά και για δυναμικά

στοιχεία του συστήματος όπως τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι δικαιούχοι χρεώνουν την παροχή αυτή με ένα εφάπαξ ποσό ή με ένα ποσό ανά ημέρα προέλευσης.

β) Επιθεώρηση Καταστημάτων

Η επιθεώρηση των καταστημάτων συνίσταται τόσο στην επιθεώρηση και επαλήθευση των οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων του δικαιούχου όσο και στην ενημέρωση του δικαιούχου για πιθανά προβλήματα και την αποτελεσματική και έγκαιρη αντιμετώπισή τους. Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος περιλαμβάνει την συμμόρφωση του δικαιούχου στα πρότυπα του συστήματος, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και την απόδοση της μονάδας έναντι στόχων. Πιθανά προβλήματα μπορούν να εννοηθούν οι ανάγκες εκπαίδευσης, η λειτουργία της μηχανογράφησης, ανάγκες εξοπλισμού και προβλήματα στην τροφοδοσία. Ποσοστό 99,1% των δικαιούχων του δείγματος εφαρμόζουν τακτική επιθεώρηση των καταστημάτων (2001: 97,9%) με συχνότητα επιθεώρησης μηνιαία (44,3%) ή εβδομαδιαία (26,4%) αλλά εξαρτάται από το concept και τις περιστάσεις.

γ) Τροφοδοσία Καταστημάτων

Συνήθως ο δικαιούχος υποχρεώνεται να τροφοδοτεί τα καταστήματά του αποκλειστικά μέσω του δικαιούχου. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η συμμόρφωση των προϊόντων με τις ποιοτικές προδιαγραφές του δικαιούχου, ιδιαίτερα όταν αυτά διατίθενται με το εμπορικό του σήμα, το οποίο είναι ευρέως αναγνωρισμένο στην αγορά. Όπως προκύπτει από την έρευνα το 40,2% των επιχειρήσεων του δείγματος (2001: 74,5%) εφαρμόζουν τροφοδοσία των καταστημάτων αποκλειστικά από τον δικαιούχο. Μία άλλη επιλογή που

προσφέρουν οι δικαιοπάροχοι είναι η τροφοδοσία εμπορευμάτων από προμηθευτές που έχει εγκρίνει ο δικαιοπάροχος. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται ανταγωνιστικές τιμές σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο είναι εμπορικού χαρακτήρα. Το 8,4% των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζει την πολιτική αυτή (2001: 45,7%) ενώ το 51,4% εφαρμόζει συνδυασμό και των δύο μεθόδων (2001: 24,5%).

δ) Ενιαίο Μηχανογραφικό Σύστημα

Το ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα παρέχει στον δικαιοπάροχο τη δυνατότητα παρακολούθησης της εξέλιξης του δικτύου για τη διαμόρφωση της αποτελεσματικότερης εμπορικής πολιτικής και της έγκαιρης αντιμετώπισης πιθανών προβλημάτων σε συνδυασμό με το εφαρμοζόμενο σύστημα επιθεώρησης των καταστημάτων. Η δυνατότητα ελέγχου των εσόδων από περιοδικές αμοιβές καθώς και η καλύτερη παρακολούθηση της τροφοδοσίας των καταστημάτων είναι κάποια άλλα από τα οφέλη του συστήματος αυτού για τον δικαιοπάροχο τα οποία όμως αποτελούν κέρδος και για τους δικαιοδόχους. Το 66% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ήδη ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα και το 50% από αυτές που δεν το χρησιμοποιούν σκοπεύουν να το κάνουν στο αμέσως προβλεπόμενο μέλλον.

Επιχειρηματικό Σχέδιο, Στοχοποίηση Πωλήσεων, Προϋπολογισμός

Για τη συμβατότητα της στρατηγικής του δικαιοδόχου με αυτή του δικαιοπαρόχου καταρτίζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο σαν πρότυπο οικονομικού και ποιοτικού σχεδιασμού. Γενικά οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους παρέχουν συστηματικά στόχους πωλήσεων και προϋπολογισμό για το δίκτυο καταστημάτων προσαρμοσμένα στα χαρακτηριστικά εμπορευσιμότητας και μεγέθους των επιμέρους μονάδων.

Διαφήμιση & Προώθηση

Η διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο ενισχύει την εικόνα και το εμπορικό σήμα του συστήματος ενώ η τοπική ενισχύει την επίγνωση του καταναλωτή για το σύστημα στη συγκεκριμένη περιοχή. Οι δικαιούχοι είναι ελεύθεροι να καθορίζουν τις δικές τους τιμές εντός ορισμένων ορίων που αναφέρονται στη σύμβαση δικαιόχρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν διαφημιστική υποστήριξη για το δίκτυο καταστημάτων συνδυάζοντας εθνικά, τοπικά και περιφερειακά προγράμματα ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις (εποχικότητα, σκοπός προώθησης κλπ.) ενώ τα μέσα που χρησιμοποιούν είναι κατά σειρά: ο τύπος, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, και το internet.

6.5 Πρακτική των Συμβάσεων Franchising

α) Διάρκεια Σύμβασης

Η πιο διαδεδομένη διάρκεια σύμβασης στο σύνολο των δραστηριοτήτων είναι η πενταετής (31,5%) όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα 6.5.

Η κατηγορία «Άλλη» που περιλαμβάνει διάρκεια σύμβασης εννέα ετών ή ενός έτους με σιωπηρή ανανέωση ή αορίστου χρόνου κλπ. συγκεντρώνει υψηλό ποσοστό της τάξης του 48,1%. Ακολουθεί η δεκαετής σύμβαση με 15,7% ενώ η δεκαπενταετή και η εικοσαετή εφαρμόζονται κατά 1,9% και 2,8% αντίστοιχα.

Γενικά, όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος της αρχικής επένδυσης, τόσο μεγαλύτερη είναι και η διάρκεια της σύμβασης. Χαρακτηριστικός είναι ο τομέας των ξενοδοχείων όπου εφαρμόζονται εικοσαετής συμβάσεις, σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική. Η δεκαετής σύμβαση είναι διαδεδομένη στη δραστηριότητα αισθητική-fitness-κομμωτήρια οι

οποίες είναι επενδύσεις υψηλού budget ενώ η πενταετής εφαρμόζεται περισσότερο στα «άλλα καταστήματα», στις κατασκευές και στην πληροφορική-τηλεφωνία-internet

Πίνακας 6.5 Πρακτική των συμβάσεων: διάρκεια σύμβασης					
Δραστηριότητα	5 έτη	10 έτη	15 έτη	20 έτη	Άλλη
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Άλλα καταστήματα	60,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Είδη οικιακής χρήσης	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	40,0%
Εκπαίδευση	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	31,6%	10,5%	0,0%	0,0%	57,9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	36,4%	9,1%	0,0%	0,0%	54,5%
Εστίαση	0,0%	25,0%	25,0%	12,5%	37,5%
Κατασκευές	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	27,3%	27,3%	0,0%	0,0%	45,5%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	26,7%	13,3%	0,0%	0,0%	60,0%
Υπηρεσίες	37,5%	12,5%	0,0%	12,5%	37,5%
Ψυχαγωγία	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	60,0%
Σύνολο δείγματος	31,5%	15,7%	1,9%	2,8%	48,1%
Ποσοστό ανταπόκρισης	96,4%				
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>					

β) Δυνατότητα Παράτασης/Ανανέωσης

Όλες οι επιχειρήσεις του τελικού δείγματος της έρευνας προσφέρουν τη δυνατότητα παράτασης ή ανανέωσης της σύμβασης κάτι που φανερώνει τη πρόθεση των δικαιωπαρόχων να καλλιεργούν μακροπρόθεσμες και σταθερές σχέσεις με τους δικαιοδόχους (πίνακας 6.2, παράρτημα 6). Το 2001 το ποσοστό αυτό ήταν επίσης υψηλό (98,9%). Από τις συμβάσεις που προτάθηκαν για ανανέωση εγκρίθηκαν το 98,2% το 2004 (πίνακας 6.3, παράρτημα 6) και 91,1% το 2001.

γ) Συμμετοχή του Δικαιοδόχου στη Διαχείριση του Καταστήματος

Για να αναπτυχθεί επιτυχημένα ένα σύστημα δεν χρειάζεται μόνο η παρουσία του δικαιοδόχου ως επενδυτή αλλά απαιτείται η διαρκής και ενεργή συμμετοχή του στην καθημερινή λειτουργία του καταστήματος. Είναι σύνηθες φαινόμενο οι δικαιοπάροχοι να βασίζονται περισσότερο σε κριτήρια επιλογής των δικαιοδόχων τους που βασίζονται σε διοικητικά και επιχειρηματικά προσόντα παρά στα απαιτούμενα κεφάλαια. Η συμμετοχή του δικαιοδόχου στη διαχείριση του καταστήματος αποτελεί όρο της σύμβασης για το 82,1% των επιχειρήσεων του δείγματος (πίνακας 6.6). Το 2001 το ποσοστό αυτό ήταν 78,2%.

Πίνακας 6.6 Πρακτική των συμβάσεων: συμμετοχή των δικαιοπαρόχων στη διαχείριση του καταστήματος		
Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	66,7%	33,3%
Άλλα καταστήματα	100,0%	0,0%
Είδη οικιακής χρήσης	75,0%	25,0%
Εκπαίδευση	100,0%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	88,9%	11,1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	72,7%	27,3%
Εστίαση	75,0%	25,0%
Κατασκευές	100,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	90,9%	9,1%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	100,0%	0,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	66,7%	33,3%
Υπηρεσίες	75,0%	25,0%
Ψυχαγωγία	80,0%	20,0%
Σύνολο	82,1%	17,9%
Ποσοστό ανταπόκρισης	94,6%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005</i>		

δ) Πρότερη Εμπειρία του Δικαιοπαρόχου στο Αντικείμενο του Franchise

Η πρότερη εμπειρία στο ειδικό αντικείμενο του franchise δεν είναι υποχρεωτική για το 81,9% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος (πίνακας 6.7). Το αντίστοιχο ποσοστό για το 2001 ήταν 72,6%. Στην δραστηριότητα των «κατασκευών» όμως δεν υπάρχει η τάση αυτή (ποσοστό 66,7% απαιτεί πρότερη εμπειρία) γιατί το αντικείμενο της δικαιοχρησης προϋποθέτει ειδικές γνώσεις.

Πίνακας 6.7 Πρακτική των συμβάσεων: πρότερη εμπειρία των δικαιούχων		
Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	0,0%	100,0%
Άλλα καταστήματα	40,0%	60,0%
Είδη οικιακής χρήσης	0,0%	100,0%
Εκπαίδευση	0,0%	100,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	29,4%	70,6%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9,1%	90,9%
Εστίαση	25,0%	75,0%
Κατασκευές	66,7%	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	18,2%	81,8%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	20,0%	80,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	13,3%	86,7%
Υπηρεσίες	25,0%	75,0%
Ψυχαγωγία	0,0%	100,0%
Σύνολο	18,1%	81,9%
Ποσοστό ανταπόκρισης	93,8%	

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

Η τάση που υπάρχει να μην απαιτείται πρότερη εμπειρία συμβαίνει για δύο λόγους:

- ▲ Προσφέρεται ολοκληρωμένη εκπαίδευση και υποστήριξη από τους δικαιοπαρόχους πριν τη λειτουργία ενός νέου καταστήματος τα οποία ενισχύουν με συστηματική επιμόρφωση και υποστήριξη μετά την έναρξη των εργασιών.
- ▲ Πολλές φορές ο δικαιοπάροχος δεν θέλει οι δικαιοδόχοι του να έχουν πρότερη εμπειρία γιατί αυτό μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην επιτυχή ένταξή τους στη φιλοσοφία του συστήματος. Εξάιρεση αποτελούν οι περιπτώσεις του conversion franchising όπου ο υποψήφιος πρέπει να διαθέτει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος.

ε) Συμμετοχή του Δικαιοπαρόχου στη Μίσθωση του Καταστήματος

Η συμμετοχή του δικαιοπαρόχου στο μισθωτήριο συμβόλαιο που συνάπτει ο δικαιοδόχος με τον ιδιοκτήτη του καταστήματος που θα νοικιάσει για τη στέγαση των δραστηριοτήτων του, του επιτρέπει να έχει τον έλεγχο ως προς τη συμμόρφωση στις οικονομικές υποχρεώσεις και σε θέματα όπως η κατάλληλη χρήση του ακινήτου που στεγάζει το κατάστημα.

Το ζήτημα της συμμετοχής του δικαιοπαρόχου στο μισθωτήριο δεν θεωρείται απαραίτητο από το 77,7% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα (πίνακας 6.8) ενώ για το 2001 το ποσοστό αυτό ήταν 75,9%.

Εξάιρεση στη γενική αυτή τάση αποτελεί ο τομέας της εστίασης όπου με ποσοστό 62,5% απαιτείται συμμετοχή στο μισθωτήριο κάτι που προκύπτει από το γεγονός ότι στη δραστηριότητα αυτή τίγονται θέματα υγιεινής και περιβάλλοντος που έχουν άμεση επίπτωση στη φήμη του δικαιοπαρόχου.

Πίνακας 6.8 Πρακτική των συμβάσεων: συμμετοχή δικαιοπαρόχων στο μισθωτήριο των δικαιοδόχων		
Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	83,3%
Άλλα καταστήματα	0,0%	100,0%
Είδη οικιακής χρήσης	40,0%	60,0%
Εκπαίδευση	16,7%	83,3%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	11,1%	88,9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	18,2%	81,8%
Εστίαση	62,5%	37,5%
Κατασκευές	33,3%	66,7%
Καφέ-σνακ-παγωτό	18,2%	81,8%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	25,0%	75,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	28,6%	71,4%
Υπηρεσίες	12,5%	87,5%
Ψυχαγωγία	25,0%	75,0%
Σύνολο	22,3%	77,7%
Ποσοστό ανταπόκρισης	92,0%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>		

στ) Εκκρεμοδικίες: αγωγές και άλλες νομικές ενέργειες το 2005

Λόγω της μικρής σχετικά χρονικής παρουσίας του franchising στη χώρα μας ο αριθμός των εκκρεμοδικιών είναι χαμηλός. Σε γενικές γραμμές, η συχνότητα εκκρεμοδικιών που προκύπτουν από τον δικαιοπάροχο προς τους δικαιοδόχους είναι τρεις έως τέσσερις φορές περισσότερες από αυτή των εκκρεμοδικιών που προκύπτουν από τον δικαιοδόχο προς τον δικαιοπάροχο. Μία εξήγηση γι' αυτό είναι ότι οι διαφορές που μπορεί να προκύψουν αφορούν συνήθως ζητήματα απειρίας ή ακαταλληλότητας του δικαιοδόχου παρά ζητήματα μη συμμόρφωσης του δικαιοπαρόχου προς τις υποχρεώσεις του προς

τους συνεργάτες του και μάλιστα σε βαθμό που να μην μπορούν να λυθούν με συζήτηση και συνεργασία μεταξύ των δύο μερών.

Πίνακας 6.9 Πρακτική των συμβάσεων: Αγωγές & εκκρεμοδικίες (2005)		
	Αριθμός	%
Από δικαιοπάροχο προς δικαιοδόχους	14	15,9%
Ποσοστό ανταπόκρισης	78,6%	
Από δικαιοδόχους προς δικαιοπαρόχους	4	4,7%
Ποσοστό ανταπόκρισης	75,9%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005</i>		

Το 2005 (πίνακας 6.9) καταγράφηκαν δεκατέσσερις περιπτώσεις εκκρεμοδικιών από τον δικαιοπάροχο προς τους δικαιοδόχους (2001: 20 περιπτώσεις) και τέσσερις περιπτώσεις από τον δικαιοδόχο προς τον δικαιοπάροχο (2001: 5 περιπτώσεις). Συνήθως οι περιπτώσεις προβλημάτων δικαιοδόχων προς δικαιοπαρόχων είναι περισσότερες αλλά δεν ακολουθούν τη δικαστική οδό καθώς επιλύονται μεταξύ των μερών.

ζ) Εναλλακτικές Μέθοδοι Επίλυσης Διαφορών

Σε περίπτωση ύπαρξης διαφωνιών μεταξύ των δύο μερών είναι προτιμότερο οι αγωγές ή άλλου τύπου νομικές ενέργειες να αποφεύγονται και να χρησιμοποιούνται εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης τους. Όσον αφορά το ποια εναλλακτική μέθοδος θεωρείται ως πλέον δόκιμη το 5,4% των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 (πίνακας 6.10) θεωρεί την επιλογή των εξωτερικών συμβούλων, το 5,4% κάποιο άλλο τρόπο, το 1,8% κανένα άλλο τρόπο και το 0,9% τη διαιτησία σωματείου δικαιοδόχων του δικτύου. Αξιοσημείωτο είναι το ότι ένα υψηλό ποσοστό (86,6%) αγνοεί την πρακτική αυτή είτε

γιατί τη θεωρεί αναποτελεσματική είτε γιατί λείπει η σχετική εμπειρία στη χώρα μας τόσο από την πλευρά των συμβούλων όσο και από την πλευρά των σωματείων ή κλαδικών φορέων.

Πίνακας 6.10 Πρακτική των συμβάσεων: εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών		
	Αριθμός	%
Διαιτησία μέσω σωματείου δικαιούχων του δικτύου	1	0,9%
Εξωτερικοί σύμβουλοι	6	5,4%
Άλλοι τρόποι	6	5,4%
Κανένα από τα παραπάνω	2	1,8%
Χωρίς απάντηση	97	86,6%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Προβλήματα του Θεσμού στην Ελλάδα

❖ Τα κυριότερα προβλήματα του κλάδου, τα οποία ιεράρχησαν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα της ICAP “Franchising” (2005) είναι τα εξής :

Σαν πιο σημαντικό πρόβλημα θεωρείται το γενικότερο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον (πίνακας 7.1) με ποσοστό 18,2%. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι ρυθμοί επέκτασης που πραγματοποιήθηκαν τα έτη 2001-2004 αλλά και η προβλεπόμενη ανάπτυξη του θεσμού για το 2005 και το 2006 είναι σημαντικά χαμηλότεροι σε σχέση με τις προσδοκίες που είχαν καταγραφεί το 2001 όσον αφορά την προβλεπόμενη ανάπτυξη των δικτύων.

Πίνακας 7.1 Κυριότερα προβλήματα του κλάδου		
		%
1	Δυσμενές οικονομικό περιβάλλον	18,2%
2	Ανταγωνισμός	17,0%
3	Μη επιτυχημένες σχέσεις με Franchisees	15,1%
4	Δυσκολία εξεύρεσης Franchisees	11,4%
5	Δυσκολία εξεύρεσης κατάλληλων χώρων	9,9%
6	Υποστήριξη από το κράτος	7,7%
7	Θεσμικό πλαίσιο	7,2%
8	Φορολογικές ρυθμίσεις	7,0%
9	Άλλο	6,4%
	Σύνολο	100,0%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005

Ακολουθεί το ζήτημα του ανταγωνισμού που συγκεντρώνει ποσοστό 17%. Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει το franchising προέρχεται είτε από τις οργανωμένες

αλυσίδες που δεν έχουν υιοθετήσει τον θεσμό αυτό (π.χ. κτηματομεσιτικά και ασφαλειομεσιτικά γραφεία) είτε από ανεξάρτητες επιχειρήσεις (π.χ. φούρνοι, ζαχαροπλαστεία, φροντιστήρια κλπ.). Στον τομέα των προσωπικών υπηρεσιών (κομμωτήρια, αισθητική κλπ.) ο ανταγωνισμός εμφανίζεται με τη μορφή ελεύθερων επαγγελματιών που κατακλύζουν την αγορά και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους κατ'οίκον χωρίς να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις ή εμπειρία.

Οι μη επιτυχημένες σχέσεις με δικαιοδόχους είναι το τρίτο σε σημαντικότητα πρόβλημα με ποσοστό 15,1%. Ακολουθεί η δυσκολία εξεύρεσης των κατάλληλων συνεργατών με 11,4% και η εξεύρεση των κατάλληλων χώρων με 9,9%. Και τα τρία αυτά ζητήματα απορρέουν από τη λειτουργία του θεσμού και είναι πολύ σημαντικά σε μια αγορά που βρίσκεται ακόμη σε σχετικά πρώιμο στάδιο του κύκλου ανάπτυξής του.

Τα τρία επόμενα ζητήματα τα οποία κατά σειρά είναι: η υποστήριξη από το κράτος (7,7%), το θεσμικό πλαίσιο (7,2%) και οι φορολογικές ρυθμίσεις (7%) και συνοψίζουν το ρόλο του κράτους, φαίνεται να έχουν μικρότερη σημασία από ότι τα προηγούμενα χρόνια (1998-2001). Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι εφεξής το θεσμικό πλαίσιο θα προσαρμόζεται στις ρυθμίσεις που θεσπίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ενώ η επιχειρηματική κοινότητα της χώρας αποδέχεται ότι δεν είναι απαραίτητη η θέσπιση χωριστού νομικού πλαισίου για το franchising, πράγμα που συμβαίνει σε τέσσερις μόνο χώρες της Ε.Ε. μέχρι σήμερα.

❖ Όπως δείχνει η νομική «παθολογία» μέχρι σήμερα, με ελάχιστες εξαιρέσεις ο θεσμός του franchising θεωρείται σαν ένας ακόμη τρόπος γρήγορης ανάπτυξης και πλουτισμού σε βάρος μικροεπιχειρηματιών και μικροεπενδυτών. Αρκετές φορές, η έλλειψη επαρκούς προετοιμασίας του συστήματος (που θα εξασφάλιζε στον υπονήφιο

δικαιολόγο την εμπιστοσύνη ότι το σύστημα έχει δοκιμασθεί) αλλά και η σχετική απειρία των επιχειρηματιών (δικαιοπαρόχων) σε θέματα οργάνωσης και υποστήριξης ενός δικτύου, είναι επόμενο να οδηγήσουν σε ρήξη τη συνεργασία μεταξύ δικαιοπαρόχου-δικαιολόγου μέσα στα δύο ή τρία πρώτα χρόνια της σύμβασης.

❖ Πολλές φορές δημιουργείται κλίμα δυσφορίας, καχυποψίας ή επιφυλακτικότητας σε περιπτώσεις όπως η παραπάνω και ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Σε ώριμες αγορές που έχουν εμφανιστεί τέτοιες καταστάσεις έχουν αντιμετωπιστεί με ειδικές ρυθμίσεις όσον αφορά την κοινοποίηση πληροφοριών στους υποψήφιους δικαιοδόχους και τη θεσμοθέτηση τρόπων διαπίστευσης φορέα (διεύθυνση υπουργείου). Δηλαδή, δεν είναι απαραίτητη η πλήρης νομοθετική ρύθμιση του θεσμού, αλλά οπωσδήποτε η αντιμετώπιση του υποψηφίου δικαιοδόχου όπως ένα επενδυτή κατά τα πρότυπα της κεφαλαιαγοράς θα βοηθήσει στο να αποτραπούν περιπτώσεις εκκρεμοδικιών που δυσφημούν το θεσμό γενικότερα.

❖ Η έναρξη της δραστηριότητας των επιχειρήσεων, η δημιουργία του πρώτου πιλοτικού καταστήματος και η έναρξη του franchising χαρακτηρίζονται από διαφορά φάσης δύο ετών για το σύνολο των δραστηριοτήτων. Το 2001, όπως δείχνει η έρευνα της ICAP, τα τρία παραπάνω στοιχεία συμπίπτουν χρονικά. Αν και το διάστημα που μεσολαβεί έχει αυξηθεί, δεν είναι αρκετό για να δοκιμασθεί το επιχειρηματικό σύστημα ώστε να αναπτυχθούν σωστά οι διαδικασίες υποστήριξης. Επίσης δεν προλαβαίνει να κατοχυρωθεί η εμπορική ταυτότητα της επιχείρησης και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος. Φυσικά, σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον προβλήματα σαν και τα παραπάνω τείνουν να εξομαλυνθούν, αλλά στο μεσοδιάστημα θα υπάρχουν αρκετά «ατυχήματα» (casualties).

❖ Οι τράπεζες αντιμετώπισαν το franchising και τη χρηματοδότησή του με τον κλασσικό τρόπο που αντιμετωπίζουν τις ανεξάρτητες μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αντίθετα θα πρέπει να διαθέτουν επαρκείς γνώσεις για το Franchising όχι μόνο σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης αλλά και σε επίπεδο καταστημάτων, θα πρέπει να διαμορφώσουν ειδικά προγράμματα χρηματοδότησης και τεχνικές αξιολόγησης των αιτημάτων αλλά και να επιδιώξουν τη δημιουργία συμφωνίας-πλαισίου με κάθε δικαιούχο ώστε να διευκολύνεται η αποδοχή των αιτημάτων και οι σχετικές διαδικασίες.

❖ Ένα ακόμη ζήτημα που δημιουργεί πρόβλημα είναι το ότι οι δικαιούχοι δεν είναι πάντα σε θέση να παρέχουν έμπρακτα συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση στους δικαιούχους για να δικαιολογείται έτσι και η αξίωση από μέρους τους αμοιβών με τη μορφή των royalties ή της αμοιβής εισόδου.

❖ Η συμμετοχή των δικαιούχων στο μισθωτήριο συμβόλαιο του καταστήματος, όχι μόνο εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του δικτύου σε περίπτωση μη συμμόρφωσης του δικαιούχου στους όρους του συμβολαίου αλλά τον αποτρέπει και από τυχόν κατάχρηση των εμπορικών σημάτων και των ευρεσιτεχνιών του δικαιούχου σε περίπτωση λύσης της σύμβασης franchise. Παρ'όλο που το στοιχείο αυτό είναι αρκετά σημαντικό, μόλις το 22,3% των δικαιούχων το θεωρεί απαραίτητο για να συμπεριληφθεί στη σύμβαση franchise.

Όσον αφορά τα ζητήματα που επηρεάζουν την εξέλιξη του θεσμού στην Ελλάδα οι ίδιες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα εντόπισαν τα εξής:

- Ανάγκη θεσμικής αναγνώρισης και ενδυνάμωσης του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος ώστε να είναι δυνατή η μεσολάβησή του για τη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του θεσμού και την επίλυση των διαφορών που μπορεί να προκύψουν μεταξύ των δύο μερών.
- Θέσπιση νομικού πλαισίου λειτουργίας του franchising που θα πρέπει να έχει στόχο, σύμφωνα με ορισμένες επιχειρήσεις, την αποσαφήνιση των νομικών κενών που υφίστανται κατά την ισχύουσα νομοθεσία.
- Αυστηρά κριτήρια ένταξης για τα μέλη του Συνδέσμου Franchise Ελλάδας ώστε να διασφαλίζεται το κύρος του θεσμού.
- Αναγκαιότητα θέσπισης κανόνων λειτουργίας για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ευαίσθητους τομείς όπως η υγεία ή τα μικρά παιδιά από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς και πιο γρήγορη ανταπόκριση της πολιτείας σε θέματα ρύθμισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε νέους τομείς όπως οι υπηρεσίες και η ψυχαγωγία.
- Ανεπάρκεια των συμβούλων franchise όσον αφορά την υποστήριξη των δικαιοπαρόχων σε καίρια λειτουργικά ζητήματα.
- Ύπαρξη ελλιπών υποδομών μεταφορών και διανομών στα αστικά κέντρα και δυσχερείς συνθήκες τροφοδοσίας των καταστημάτων.

7.2 Ανακεφαλαίωση

Παρ'όλο που το Franchising στην Ελλάδα ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του '70, περίπου το 91% των επιχειρήσεων ξεκίνησαν μετά το 1990, το 76,5% κατά την τελευταία δεκαετία (1996-2005) και το 34% μετά το 2000.

Η συγκέντρωση από πλευράς αριθμού επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη στην κατηγορία ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης (16%) και στην κατηγορία τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά (16%). Από πλευράς αριθμού καταστημάτων μεγαλύτερη συγκέντρωση το 2005 παρουσιάζουν οι κατηγορίες τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά (24%) και καφέ-σνακ-παγωτό (17%). Από τα διαθέσιμα στοιχεία προκύπτει ότι 65% περίπου των δικτύων το 2004 είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με σύνολο απασχολούμενων έως 100 άτομα.

Η επικρατέστερη διάρκεια σύμβασης είναι η πενταετής (31,5%) και ακολουθεί η δεκαετής (15,7%). Γενικά μία σύμβαση franchising μεγαλύτερη των πέντε ετών θεωρείται πολύ δεσμευτική και για τις δύο πλευρές. Έτσι και η διεθνής πρακτική κλείνει προς την πενταετία. Επίσης οι συμβάσεις Franchise είναι ανανεώσιμες στο 100% των περιπτώσεων.

Εντυπωσιακοί είναι οι ρυθμοί ανάπτυξης του franchising στην Ελλάδα τα τελευταία δέκα χρόνια ενώ η ανάπτυξη των δικτύων προβλέπεται να συνεχισθεί και το 2006 παρότι οι επιχειρήσεις τηρούν συγκρατημένη στάση λόγω της γενικότερης οικονομικής συγκυρίας. Η πρακτική των franchisors σε γενικές γραμμές σχεδόν συμπίπτει με αυτές που εφαρμόζονται στις πλέον ώριμες διεθνώς αγορές. Όσον αφορά δε τις χρεώσεις των franchisors φαίνεται ότι από την ένταξη της χώρας στο ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα

κυμαίνεται σε επίπεδα συμβατά με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. και ιδιαίτερα τις χώρες του Ευρώ.

Η παθολογία του franchising καταδεικνύει ότι υπάρχουν προβλήματα στον τρόπο προσέγγισης του θεσμού από τους franchisors. Τα περισσότερα προβλήματα προκύπτουν από την ελλιπή προετοιμασία των συστημάτων και την χαλαρή αντιμετώπιση των υποψηφίων franchisee ως επενδυτών και συνεργατών, με γνώμονα το αμοιβαίο συμφέρον και των δύο πλευρών. Η μη εξεύρεση κατάλληλων συνεργατών/franchisee από κοινού με τις μη επιτυχημένες σχέσεις franchisors-franchisees αποτελούν το σημαντικότερο πρόβλημα του κλάδου, καταδεικνύοντας τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχή εξέλιξη του θεσμού.

Τέλος, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επισημαίνουν την ανάγκη θεσμικής αναγνώρισης και ενδυνάμωσης του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος, την Προώθηση νομικού πλαισίου του Franchising και την αναγκαιότητα θέσπισης αυστηρών κριτηρίων ένταξης των franchisors ως μέλη του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Case Study

Το Franchise στον «Γρηγόρη Μικρογεύματα»

Η Εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα»

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα "Γρηγόρης" δημιουργήθηκε στη Δάφνη το 1972 από το κ. Γρηγόρη Γεωργάτο, που αξιοποίησε την μεγάλη οικογενειακή του εμπειρία στην παραγωγή προϊόντων ζύμης. Το κατάστημα, που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν, έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα για την ποιότητα των προϊόντων του. Η επιτυχία αυτή οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων "Γρηγόρης" με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων, ενώ ακολουθούν και άλλες σημαντικές για την εταιρεία εξελίξεις όπως η ίδρυση θυγατρικής εταιρείας στην Ρουμανία. Στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας το 2001 η εταιρία επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept "Coffeeright".

Το αντικείμενο δραστηριότητας του Ομίλου πια Εταιριών Εστίασης Γρηγόρης είναι η δημιουργία πρωτοποριακών concepts μαζικής εστίασης και η ανάπτυξη τους σε επιτυχημένα δίκτυα καταστημάτων (ιδιόκτητα-εταιρικά, καταστήματα franchise, καταστήματα θυγατρικών εταιρειών) με ισχυρή ταυτότητα.

Η ανάπτυξη του ομίλου στην αγορά μαζικής εστίασης διαχωρίζεται σε δύο μεγάλους τομείς: στις ανοιχτές και στις κλειστές αγορές. Ανοιχτές είναι οι αγορές που απευθύνονται σε όλο το φάσμα των καταναλωτών δεδομένου ότι αναπτύσσονται "στο δρόμο" όπου τα συναντούν όλοι οι καταναλωτές. Κλειστές είναι οι αγορές οι οποίες

χαρακτηρίζονται από το συγκεκριμένο φάσμα καταναλωτών στο οποίο απευθύνονται (η παρουσία του ομίλου στις ανοιχτές και κλειστές αγορές παριστάνεται σχηματικά στο παράρτημα 7).

Ο Όμιλος σήμερα εμπορεύεται και αναπτύσσει σε κλειστές και ανοιχτές αγορές 4 εμπορικά σήματα, ενώ το σύνολο των καταστημάτων υπερβαίνει τα 250. Το δίκτυο 'Γρηγόρης μικρογεύματα' απαριθμεί περισσότερα από 200 σημεία πώλησης εταιρικά ή franchise. Επίσης ο όμιλος σήμερα διαθέτει περισσότερα από 50 καταστήματα "Coffeeright" που λειτουργούν κυρίως εντός των καταστημάτων 'Γρηγόρης Μικρογεύματα. Στο εξωτερικό ο Όμιλος έχει επεκταθεί στη Ρουμανία με καταστήματα "Gregorys" και "Coffeeright".

Αξίζει να αναφερθούν κάποια οικονομικά στοιχεία για την εταιρεία «Γρηγόρης-Μικρογεύματα».

Για το έτος 2005 οι συνολικές πωλήσεις της εταιρείας ανήλθαν στα 38,220 εκ. € (43,920 εκ. € για τον όμιλο) ενώ η εκτίμηση για το 2006 προβλέπει να φτάσουν στα 38,762 εκ. €. (πίνακας 8.1). Από τον κύκλο εργασιών της εταιρείας το 57,50% προέρχεται από την ανοιχτή αγορά: καταστήματα & εστιατόρια, το 29,75% από την κλειστή αγορά: εκπαιδευτικά ιδρύματα, ένοπλες δυνάμεις κ.λ.π. και μόλις το 12,75% από το franchise (πίνακας 8.2).

Πίνακας 8.1 Πωλήσεις της "Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ"					
	2002	2003	2004	2005	2006*
Πωλήσεις	39.887	35.577	39.482	38.220	38.762
Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	2.820	1.992	2.062	1.920	1.823
	42.707	37.569	41.544	40.140	40.585

*εκτίμηση

Πίνακας 8.2 Ανάλυση Κύκλου Εργασιών				
Ανάλυση Κύκλου Εργασιών	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
<i>Ποσά σε €</i>	1/1/2005-31/12/2005	%	1/1/2005-31/12/2005	%
Ανοιχτή αγορά	25.129.418	57,20%	21.974.962	57,5%
Πωλήσεις της θυγατρικής στη Ρουμανία	2.543.633	5,80%		
Κλειστή Αγορά	11.371.002	25,90%	11.371.002	29,75%
Franchise	4.873.734	11,1%	4.873.734	12,75%
Σύνολο Κύκλου Εργασιών	43.917.786	100%	38.219.697	100%

Οι συνοπτικές οικονομικές καταστάσεις για τη χρήση 2005 και το α' τρίμηνο του 2006 παρατίθενται στο παράρτημα 8.

Το λειτουργικό αποτέλεσμα για την εταιρεία διαμορφώθηκε το 2005 στα 4.289€ και για το 2006 εκτιμάται να ανέβει στα 4.525€ (βλ. παράρτημα 8 πίνακας 8.1) ενώ τα κέρδη προ φόρων από 224 αναμένεται να φτάσουν τα 1.285€ το 2006 (πίνακας 8.3).

Πίνακας 8.3 Κέρδη προ Φόρων της "Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ"					
	2002	2003	2004	2005	2006*
Κέρδη προ Φόρων	-5.070	-1.584	2.365	224	1.285

*εκτίμηση

Αναφορικά με τη μετοχική σύνθεση της εταιρείας, το 45,54% των μετοχών ανήκει στην οικογένεια Γεωργάτου και συγκεκριμένα στη δεύτερη γενιά της οικογένειας που ίδρυσε την εταιρεία, ενώ το υπόλοιπο 54,45% του μετοχικού κεφαλαίου κυμαίνεται ελεύθερα σε διάφορους μετόχους (πίνακας 8.4).

Πίνακας 8.4 Μετοχική Σύνθεση της "Γρηγόρης Μικρογεύματα ABEE"		
Όνοματεπώνυμο Μετόχου	Αριθμός Μετοχών	Ποσοστό Συμμετοχής (%)
Free Float	12.318.040	54,45%
Γεωργάτος Βλάσσης	6.075.038	26,85%
Γεωργάτου Άρτεμις	4.228.658	18,69%
Σύνολο	22.621.740	100%

Ο κλάδος της εστίασης

Ο όμιλος εταιρειών «Γρηγόρης» ανήκει στον κλάδο της εστίασης. Οι επιχειρήσεις του κλάδου αυτού εντάσσονται στον ευρύτερο κλάδο των εστιατορίων και ικανοποιούν την ανάγκη του καταναλωτή για γρήγορο φαγητό κατά τη διάρκεια της ημέρας. Οι αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης εμφανίστηκαν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990. Μέχρι την εμφάνιση των πρώτων αλυσίδων, η αποκαλούμενη γρήγορη εστίαση πραγματοποιούνταν μέσω μεμονωμένων καταστημάτων.

Η χωροταξική κατανομή των καταστημάτων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης χαρακτηρίζεται από συγκέντρωση στα γεωγραφικά διαμερίσματα όπου υπάρχει το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού της χώρας. Οι νομοί Αττικής και Θεσσαλονίκης αντιπροσωπεύουν περίπου το 75% του συνολικού αριθμού καταστημάτων ενώ περίπου το 25% διασπείρεται στους υπόλοιπους νομούς.

Κάποια από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της εστίασης είναι τα εξής:

- Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων στο κλάδο καθώς και η σημαντική επέκταση των παλαιότερων αλυσίδων σε διάφορες περιοχές της χώρας, έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία συνθηκών έντονου ανταγωνισμού ο οποίος εντοπίζεται κυρίως στις τιμές

των προσφερόμενων προϊόντων. Το γεγονός αυτό πλήττει κυρίως τις μικρότερες αλυσίδες καθώς και τις μεμονωμένες επιχειρήσεις του κλάδου οι οποίες δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τον ανταγωνισμό.

- Πρόβλημα υπάρχει και στην εξεύρεση ακινήτων για την εγκατάσταση των καταστημάτων. Οι περιοχές οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες εμφανίζουν είτε υψηλά ενοίκια, είτε υψηλές τιμές αγοράς γεγονός που αυξάνει το αρχικό κόστος επένδυσης.
- Η εφαρμογή του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου σχετικά με τη δικαιόχρηση έχει δημιουργήσει ορισμένα φορολογικά κυρίως προβλήματα.
- Η δημοσιότητα που δίνεται σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων και που συνήθως σχετίζονται με τον ευρύτερο κλάδο του κρέατος, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, έχουν αρνητική επίδραση στις εργασίες του κλάδου.

To Franchise

Όταν στις αρχές της δεκαετίας του 1990 το management της εταιρείας «Γρηγόρης» πέρασε στη νέα γενιά της οικογένειας, τον κ. Βλάση Γεωργάτο και την κα Άρτεμις Γεωργάτου, παραμένοντας πάντα και η πρώτη γενιά ενεργή, τότε ήταν που τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο της δυναμικής επέκτασης της εταιρείας μέσω franchising. Έτσι το 1994 υπογράφονται οι πρώτες συμβάσεις Franchise με τον αριθμό των καταστημάτων Franchise να φτάνει σήμερα τα 91, ποσοστό δηλαδή 36% του συνόλου των καταστημάτων Γρηγόρης-Coffeeright (πίνακας 8.5).

Πίνακας 8.5 Δίκτυο Καταστημάτων Γρηγόρης-Coffeeright		
	2005	%
Εταιρικά	143	56,52%
Franchise	91	35,97%
Ρουμανία	19	7,51%
Σύνολο	253	100%

Το 56,5% των καταστημάτων είναι εταιρικά ενώ το 7,51% του συνόλου βρίσκεται στη Ρουμανία όπου έχει επεκταθεί ο όμιλος. Το πρώτο εκτός Αττικής κατάστημα δημιουργήθηκε στη Μυτιλήνη στις αρχές του 1998. Η μεγάλη επιτυχία του καταστήματος αυτού απέδειξε τη δύναμη της φιλοσοφίας των καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα» σε όλο τον Ελληνικό χώρο και από τότε έχουν ανοίξει καταστήματα στη Χαλκίδα, Κέρκυρα, Καβάλα, Καλαμάτα, Ξάνθη, Θεσσαλονίκη, Χανιά, Κομοτηνή, Μύκονο, Λαμία, Ιωάννινα, Πάτρα, Ηράκλειο, Χίο, Σάμο, Ζάκυνθο κ.α. Η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων σε γενικές γραμμές έχει ως εξής: εταιρικά για την Αθήνα, franchise για τα προάστια και θυγατρικά για την υπόλοιπη Ελλάδα και το εξωτερικό.

Οι συμβάσεις franchise που προσφέρει η εταιρεία Γρηγόρης Μικρογεύματα απευθύνεται σε ανθρώπους που θέλουν να εκμεταλλευτούν το σήμα της εταιρείας για το άνοιγμα και τη λειτουργία καταστημάτων Γρηγόρης-Coffeeright ή Coffeeright.

Τα καταστήματα αυτά καλύπτουν την ανάγκη του σύγχρονου ανθρώπου της πόλης που ζει σε έντονους ρυθμούς και βρίσκεται αρκετές ώρες της ημέρας εκτός σπιτιού για ποιοτικά, γευστικά μικρογεύματα και ροφήματα όλες τις ώρες της ημέρας. Το μοντέλο καταστήματος του Γρηγόρης-Coffeeright εισάγει μια καινοτομία στο χώρο της μαζικής

εστίασης αφού σε κάθε ένα κατάστημα "Γρηγόρης - Coffeeright" συνυπάρχουν τρία διαφορετικά καταστήματα :

1. Ένα πλήρες τυροπιτάδικο με μεγάλη ποικιλία προϊόντων ζύμης.
2. Ένα σαντουιτσάδικο με ποικιλία στην επιλογή ζεστών και κρύων σάντουιτς.
3. Ένα εξειδικευμένο cafe με μεγάλη ποικιλία επιλογών στα ζεστά και κρύα ροφήματα.

Το κατάστημα Coffeeright δημιουργήθηκε από την Γρηγόρης όταν η εταιρία εντόπισε, μέσα από την πολύχρονη εμπειρία στο χώρο, την ανάγκη της αγοράς για γρήγορο αλλά και ποιοτικό καφέ. Πρόκειται για μια πρωτοποριακή πρόταση στο χώρο των coffee bars, η οποία δημιουργεί μια νέα κατηγορία: τα "fast moving coffee bars", τα "γρήγορα cafe" ή εξειδικευμένο cafe με μεγάλη ποικιλία επιλογών ζεστών και κρύων ροφημάτων, καθώς και συνοδευτικών.

Το Πακέτο Franchise

Η επενδυτική πρόταση της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» για δραστηριοποίηση σε οποιοδήποτε από τα δύο concept που έχει αναπτύξει, Γρηγόρης-Coffeeright και Coffeeright, μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω προσφερόμενα πακέτα franchise.

Πακέτο Franchise για Γρηγόρης-Coffeeright

Αρχική Επένδυση	80.000 – 120.000€ ανάλογα τον τύπο καταστήματος
Entry Fee & κόστος αρχικών υπηρεσιών	18.000€
Royalties: υπηρεσίες υποστήριξης, δαπάνες marketing & επικοινωνίας	5% επί των καθαρών πωλήσεων με μηνιαίες καταβολές
Μέσο μέγεθος καταστήματος	35 – 150 τ.μ. (με βοηθητικούς χώρους) ανάλογα με τον τύπο καταστήματος

Πακέτο Franchise για Coffeeright

Αρχική Επένδυση	50.000 – 80.000€ ανάλογα το μέγεθος και τον τύπο καταστήματος
Entry Fee & κόστος αρχικών υπηρεσιών	10.000€
Royalties: υπηρεσίες υποστήριξης, δαπάνες marketing & επικοινωνίας	7% επί των καθαρών πωλήσεων με μηνιαίες καταβολές
Μέσο μέγεθος καταστήματος	25 – 120 τ.μ.

Υποστήριξη

Το παραπάνω πακέτο franchise παρέχεται σε συνδυασμό με μια πλήρη υποστήριξη από την εταιρεία Γρηγόρης και από την αρχή της συνεργασίας με κάποιον franchisee στη διαδικασία εύρεσης, αξιολόγησης και επιλογής του σημείου όπως και στον σχεδιασμό

και στο στήσιμο του καταστήματος μετά την έγκριση του σημείου. Βοήθεια προσφέρεται και κατά τη διάρκεια προετοιμασίας του καταστήματος στην εύρεση και στην επιλογή προσωπικού την εκπαίδευση του οποίου όπως και του δικαιούχου την αναλαμβάνει η ίδια η εταιρεία.

Η βοήθεια στην ανάπτυξη ενός ισχυρού πελατολογίου, η καθοδήγηση στην ανάπτυξη ενός πλήρους και αναλυτικού marketing plan καθώς και στην δημιουργία προγραμμάτων προώθησης για την περιοχή του εκάστοτε franchisee αποτελούν επίσης μέλημα της εταιρείας, ενώ θα υπάρχει και εφοδιασμός με προωθητικό υλικό, καρτολίνες κ.ο.κ. αναγκαίες για να γίνει αισθητή η παρουσία του στην τοπική αγορά.

Επίσης, κατά περίπτωση μπορεί να υπάρξει συμμετοχή της εταιρείας στη μίσθωση και διαχείριση του καταστήματος όπως επίσης και η υποστήριξη και μεσολάβησή της σε θέματα χρηματοοικονομικά.

Τέλος, εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρείας θα επισκέπτεται συχνά το κατάστημα με σκοπό να παρέχει υποστήριξη και να βοηθήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Αρχική Εκπαίδευση

Κάθε νέο μέλος της «οικογένειας Γρηγόρης» συμμετέχει σε ένα πλήρες πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση καλύπτει τις επιμέρους ανάγκες κάθε συνεργάτη σε γενικά θέματα όπως η ανάπτυξη του καταστήματος, χρηματοοικονομικές συμβουλές, θέματα marketing, θέματα διοίκησης προσωπικού κλπ. Παράλληλα παρέχεται εκπαίδευση σε θέματα λειτουργίας του καταστήματος όπως παρασκευή προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών, μεθοδολογία πωλήσεων, χειρισμό αντιρρήσεων, αποστολή παραγγελιών, αρχές merchandising, τοπική προώθηση, κλπ.

Όσον αφορά το χώρο όπου παρέχεται η εκπαίδευση, η Κα. Χαλδεάκη Μίνα “Network Development Manager”, υπεύθυνη του τμήματος franchise της εταιρείας Γρηγόρης, αναφέρει ότι «η βασική/αρχική εκπαίδευση παρέχεται σε καταστήματα Εταιρικά. Εν συνεχεία αφού ο Franchisee και οι υπάλληλοι του ολοκληρώσουν επιτυχώς την εν λόγω εκπαίδευση αναλαμβάνουν και την λειτουργία του καταστήματος τους, έχοντας για τις πρώτες δύο εβδομάδες τον εκπαιδευτή δίπλα τους για τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Εν τούτοις οι συνεχείς μετεκπαιδεύσεις γίνονται μέσα στο κατάστημα του Franchisee».

Εκτός από την αρχική εκπαίδευση πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά και κάθε φορά που νέα προϊόντα εισάγονται στα καταστήματα του δικτύου.

Marketing & Κεντρικές Προμήθειες

Η εταιρεία Γρηγόρης παρέχει πλήρη προγράμματα marketing στους franchisees τα οποία έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία και πραγματοποιούνται συνεχώς με σκοπό την προώθηση των καταστημάτων του δικτύου και την αύξηση των πωλήσεων ενώ το διαφημιστικό πλάνο της εταιρείας καλύπτει κάθε εποχή του χρόνου δίνοντας την δυνατότητα μιας ξεχωριστής παρουσίας στην περιοχή δραστηριοποίησης τους. Η διαφημιστική υποστήριξη (συνήθως in door) συνυπολογίζεται μέσα στο μηνιαίο ποσοστό επί των καθαρών πωλήσεων το οποίο είναι σταθερό για όλες τις υπηρεσίες υποστήριξης που παρέχει η εταιρεία σε όλα τα επίπεδα.

Οι franchisees επωφελούνται και από το σύστημα εφοδιασμού και προμηθειών που έχει αναπτύξει η εταιρεία. Οι παραγγελίες γίνονται κεντρικά, από την "Γρηγόρης" και από

τους εγκεκριμένους προμηθευτές της αλυσίδας, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι περιορίζετε το κόστος και οι δικαιούχοι μπορούν άνετα να αφοσιωθούν απερίσπαστοι στην παρακολούθηση του καταστήματος τους και κυρίως στην παροχή υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της αλυσίδας.

Διάρκεια της Σύμβασης

Η διάρκεια των Συμβάσεων Franchise που συνάπτει η εταιρεία ακολουθεί τις Επαγγελματικές Μισθώσεις στην Ελλάδα, όπου βάσει νόμου είναι για 12 έτη με option παράτασης για άλλα 4. Η ανανέωση της σύμβασης γίνεται αφού περάσει η χρονική αυτή διάρκεια, καταβάλλοντας στον Franchisor, για τα επόμενα 12 έτη, το Entry Fee που θα ισχύει τότε.

Επιθεώρηση Καταστημάτων & Επίλυση Διαφορών

Όλα τα καταστήματα του Ομίλου (Εταιρικά & Franchise) επιθεωρούνται από συγκεκριμένους ανθρώπους που έχουν τον διακριτικό τίτλο «Area Managers». Η επίσκεψη των εταιρικών καταστημάτων από τα εν λόγω στελέχη, γίνεται σχεδόν καθημερινά, ενώ στα Franchise καταστήματα 2-3 φορές την εβδομάδα περίπου.

Όσον αφορά την επίλυση διαφορών που μπορεί να προκύψουν μεταξύ της εταιρείας Γρηγόρης και των franchisees, ο Όμιλος οργανώνει τρίμηνες και ετήσιες συναντήσεις με τους υφιστάμενους franchisees, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων ή τυχών διαφωνιών που ανήκουν στην καθημερινότητα. Με αυτό τον τρόπο δίνεται άμεσα η δυνατότητα επίλυσης όποιου θέματος, έχοντας πρώτα εξασφαλίσει τις μεταξύ τους καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

Το Επόμενο Βήμα

Το επόμενο βήμα για κάποιον τον οποίο τον ενδιαφέρει η παραπάνω επενδυτική πρόταση του ομίλου εταιρειών Γρηγόρης είναι μία προσωπική συνάντηση (η οποία κανονίζεται με την συμπλήρωση μίας φόρμας αίτησης του υποψηφίου franchisee, βλ. παράρτημα 9) με εκπροσώπους της εταιρείας μέσω της οποίας θα διαπιστωθεί αν είναι εφικτό να προχωρήσουν τα δύο αυτά μέρη σε μία αμοιβαίας εμπιστοσύνης συνεργασία.

Προσέλκυση Franchisees

Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία Γρηγόρης Μικρογεύματα προσελκύει τους υποψήφιους franchisees στέλεχος της επιχείρησης αναφέρει ότι: «Η καλύτερη μας διαφήμιση, είναι η καλή λειτουργία των καταστημάτων μας. Υπάρχουν όμως και αρκετά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης που έχουν ενδιαφέρον, όπως κλαδικά περιοδικά, τύπος, διαδίκτυο κ.ο.κ.».

Κριτήρια Επιλογής Franchisee

Για την εταιρεία Γρηγόρης, πρωταρχικός παράγοντας στην επιλογή ενός υποψηφίου franchisee, είναι η αποκλειστική προσωπική του ενασχόληση σε καθημερινή βάση με το κατάστημά του. Με άλλα λόγια η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δεν απευθύνεται σε επενδυτές, αλλά σε ανθρώπους που βλέπουν τη δημιουργία ενός καταστήματος "Γρηγόρης - μικρογεύματα" σαν μια απόφαση ζωής που θα του προσφέρει μια ευκαιρία για επίτευξη των προσωπικών τους στόχων για ανάπτυξη. Αυτό σημαίνει ότι ο μεν υποψήφιος θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι αυτό το είδος εργασίας ταιριάζει στη δική

του ψυχοσύνθεση, η δε εταιρία ότι είναι κατάλληλος να διευθύνει με επιτυχία το κατάστημά του.

Προηγούμενη εμπειρία δεν είναι απαραίτητη διότι πριν αναλάβει ο εν δυνάμει Franchise την λειτουργία του καταστήματος, περνάει από αυστηρή εκπαίδευση μέσα στα εκπαιδευτικά κέντρα της εταιρείας, χρονικής διάρκειας περίπου ενός (1) μηνός. Το κόστος εκπαίδευσης το επιβαρύνεται ο Franchisor. Για το λόγο αυτό η έναρξη λειτουργίας ενός καταστήματος franchise γίνεται μόνο μετά την επιτυχή εκπαίδευση του franchisee και του προσωπικού του.

Προϋποθέσεις για συνεργασία

Μπορεί η προηγούμενη εμπειρία να μην απαιτείται για να μπορεί κάποιος να συνάψει μία σύμβαση Franchise με την εταιρεία Γρηγόρης, θα πρέπει όμως να μπορεί να συνεισφέρει κάποια πράγματα όπως :

- Την προσωπική του εργασία για τη λειτουργία της επιχείρησής του.
- Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων εντός του καταστήματος.
- Το απαιτούμενο κεφάλαιο.

Επίσης θα πρέπει :

- Να συμμετέχει με την προσωπική του εργασία σε καθημερινή βάση, για τη λειτουργία της επιχείρησής του.
- Να είναι ενήλικος και να μπορεί νομικά να είναι έμπορος.
- Να αποδέχεται τους όρους συνεργασίας με την εταιρία και να μπορεί να λειτουργήσει με τις αρχές της σύμβασης Franchising.

και κυρίως,

- Να έχει διάθεση για εργασία, συνεργασία και ανάπτυξη.

Χαρακτηριστικά Ιδανικού Καταστήματος

Για να είναι ένα κατάστημα κατάλληλο και αποδοτικό για να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία ενός καταστήματος "Γρηγόρης - μικρογεύματα", θα πρέπει να πληρεί κάποιες προδιαγραφές επιχειρηματικής, λειτουργικής και αισθητικής απόψεως δηλ. θα πρέπει:

- Να είναι περιοχή μεγάλης πληθυσμιακής πυκνότητας. Προνομιούχες είναι οι περιοχές με γραφεία, Δημόσιες Υπηρεσίες, εκπαιδευτικές δραστηριότητες (σχολεία, σχολές, φροντιστήρια), βιομηχανία και γενικά ανθρώπους που βρίσκονται αρκετές ώρες εκτός σπιτιού.
- Να είναι πέρασμα. (προτιμώνται κεντρικά σημεία των περιοχών από όπου περνάει καθημερινά το μεγάλο πλήθος των εργαζομένων της περιοχής).
- Να είναι σε ορατό σημείο (Το κατάστημα θα πρέπει να έχει μεγάλη ορατότητα κυρίως από την μεριά της κύριας κυκλοφορίας του πληθυσμού). Πιο προνομιούχες θέσεις είναι οι γωνίες.
- Να έχει το άριστο για κάθε περιοχή μέγεθος. (Ανάλογα με την περιοχή και τον πληθυσμό που θα εξυπηρετεί πρέπει να είναι το μέγεθος του καταστήματος. Πάντως δεν μπορεί να είναι λιγότερο από 60 τ.μ. και να έχει βοηθητικούς χώρους).
- Να έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει σαν αναψυκτήριο. (Να μην το απαγορεύουν οι κανονισμοί του κτιρίου, της πολεοδομίας ή του δήμου)

Η επένδυση που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος «Γρηγόρης μικρογεύματα» είναι 140.000 € περίπου. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα έπιπλα και σκεύη και τη διαμόρφωση του χώρου.

Το κατάστημα επιλέγεται σε συνεργασία με το τμήμα Real Estate της εταιρείας, είτε από τα προεπιλεγμένα σημεία (καταστήματα που έχει μισθωθεί το ακίνητο από την εταιρεία), είτε προτεινόμενα από τον franchisee (εφόσον η εταιρεία ερευνήσει για την καταλληλότητά τους).

Τα οφέλη του δικτύου Franchise

Το όραμα της εταιρείας Γρηγόρης Μικρογεύματα είναι να καταστήσει τον Όμιλο Εταιριών Εστίασης Γρηγόρης ηγέτη στην Ελληνική αγορά της μαζικής εστίασης, διευρύνοντας παράλληλα την ανάπτυξη της σε εκτός συνόρων αγορές με συγκριτικό πλεονέκτημα την απόλυτη ποιότητα, καινοτομία και πρωτοπορία που χαρακτηρίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Η λειτουργία ενός δικτύου καταστημάτων Franchise οδηγεί σε περισσότερα καταστήματα με καλύτερο λειτουργικό αποτέλεσμα δίνοντας σημαντική ώθηση στην προσπάθεια του ομίλου να κατακτήσει το όραμά του.

Εξάλλου η ευρεία αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος της εταιρείας, η δυναμικά αυξανόμενη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό και αποφυγή δέσμευσης ιδίων κεφαλαίων για την λειτουργία του Franchising είναι επίσης σημαντικοί λόγοι επιλογής της ανάπτυξης της εταιρείας μέσω των Συμβάσεων Franchise.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΤΑ 31 ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Από τον Γενικό Διευθυντή της FC&D (Franchise Consulting & Development) κ. Πάνο Πατρωνίδα (www.fcd.gr)

(παρατίθενται κατά σειρά σπουδαιότητας)

1. Έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου της αλυσίδας.

Εδώ αναφερόμαστε στην έλλειψη ικανότητας αποτελεσματικού ελέγχου της λειτουργίας ενός δικτύου με τη βοήθεια ενός εξειδικευμένου τμήματος υποστήριξης δικαιοδόχων. Είναι γεγονός ότι οι περισσότερες αλυσίδες αποτυγχάνουν, όχι επειδή δεν είναι βιώσιμες ή επειδή τα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν δεν είναι ελκυστικά ή ανταγωνιστικά στην αγορά, αλλά επειδή δεν έχουν προβλέψει την ύπαρξη μιας υποδομής υποστήριξης. Το τμήμα υποστήριξης δικτύου (Franchise Support Department ή F.S.D.) αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε συστήματος και είναι στην ουσία υπεύθυνο για την εύρυθμη λειτουργία όλου του δικτύου. Ο Franchise Support Manager είναι ουσιαστικά ο καθημερινός συνεργάτης κάθε δικαιοδόχου. Η εμπειρία, η τεχνογνωσία και ο βαθμός του ενδιαφέροντός του επηρεάζουν αναγκαστικά όλο το δίκτυο.

2. Δυσκολία προσέλκυσης δικαιοδόχων (franchisees)

πολλές αλυσίδες δεν αναπτύσσονται με το ρυθμό που θα ήθελαν, επειδή δεν απευθύνονται σε κάποια εταιρεία συμβούλων ανάπτυξης επιχειρήσεων, που θα τους βοηθούσε στην ανάπτυξή τους με την εξεύρεση των κατάλληλων δικαιοδόχων. Άλλες πάλι δεν έχουν τη διάθεση να επενδύσουν στο Marketing του Franchising με αποτέλεσμα να είναι ελάχιστα γνωστές στην αγορά της δικαιόχρησης. Τραγικό είναι το

λάθος των εταιρειών εκείνων που δεν έχουν διενεργήσει αντίστοιχες έρευνες του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα να έχουν μη ανταγωνιστικούς όρους συνεργασίας που αποτρέπουν τους υποψήφιους συνεργάτες δικαιοδόχους.

3. Λάθος επιλογή συμβούλου δικαιόχρησης

Η εσφαλμένη επιλογή συμβούλου Franchise μπορεί να οδηγήσει σε αργή ανάπτυξη, ελλιπής οργάνωση και αδυναμία ελέγχου της αλυσίδας. Η οποία επιλογή δεν θα πρέπει να είναι επιφανειακή, αλλά να συνυπολογίζει πολλούς παράγοντες, όπως πρότερη εμπειρία, πραγματικό ενεργό πελατολόγιο, επίτευξη αποτελεσμάτων κλπ. Το σημείο αυτό επηρεάζει και τους δικαιοδόχους, αφού ο σύμβουλος franchise θα πρέπει να τους συμβουλέψει πραγματικά και όχι να προσπαθήσει απλά να πουλήσει ένα συμβόλαιο. Οι σοβαρές και μεγάλες εταιρείες franchise έχουν ειδικά συστήματα αξιολόγησης των επενδυτικών προτάσεων, ενώ όταν αποφασίσετε με ποιο αντικείμενο θέλετε να ασχοληθείτε, μπορούν να εκπονήσουν ειδικά συστήματα προσομοίωσης της επιχείρησής σας.

4. Ελλιπής ή χαμηλής ποιότητας φάκελος προσφοράς

Και εδώ η συμβολή του Συμβούλου είναι αποφασιστικής σημασίας, αφού είναι ο πλέον κατάλληλος, μέσα από την εμπειρία του, να δομήσει για λογαριασμό της κάθε αλυσίδας, τον κατάλληλο φάκελο προσφοράς. Ένας φάκελος προσφοράς ή ενημερωτικός φάκελος, δεν είναι απλά ένα διαφημιστικό προσπέκτους των προϊόντων του δικαιοπαρόχου. Τα τυπικά περιεχόμενα ενός ενημερωτικού φακέλου που διανέμεται σε κάθε ενδιαφερόμενο δικαιοδόχο περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Στοιχεία για τη δικαιοπάροχο εταιρεία
- Concept analysis & philosophy

- Ιστορικά στοιχεία του δικτύου
- Στοιχεία του κλάδου και του ανταγωνισμού
- Οικονομικοί όροι συνεργασίας
- Διάρκεια
- Νομικούς όρους της σύμβασης franchise
- Ανάλυση μιας τυπικής επένδυσης
- Επιχειρηματικές μελέτες και μελέτες marketing
- Προδιαγραφές του σημείου και του καταστήματος
- Διάφορες άλλες πληροφορίες και οδηγίες που θα σας βοηθήσουν να υλοποιήσετε την επένδυσή σας

5. Αδυναμία προσφοράς κατάλληλης και αποτελεσματικής υποστήριξης

Ακόμα και να υπάρχει ένα εξειδικευμένο τμήμα υποστήριξης, αυτό θα πρέπει να στελεχώνεται από άξια στελέχη με προϋπηρεσία στο χώρο της δικαιόχρησης, ώστε να προλαμβάνονται τα οποιαδήποτε προβλήματα λειτουργίας. Ο Διευθυντής Πωλήσεων σίγουρα γνωρίζει το αντικείμενό του πολύ καλά, στερείται όμως συνήθως της σφαιρικής γνώσης που απαιτεί η οργάνωση, λειτουργία και η καθημερινή υποστήριξη των επιχειρήσεων των δικαιοδόχων. Πολλές εταιρείες ακολουθούν τη μέθοδο του Outsourcing για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας ποιοτικής υποστήριξης. Αυτό είναι απόλυτα θεμιτό και εξασφαλίζει συνήθως την ολική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υποστήριξης που έχει ανάγκη ο κάθε δικαιοδόχος.

6. Μη επιβεβαίωση του concept (επιχειρηματικής ιδέας/προϊόντος) στη πράξη

Πολλές είναι οι αλυσίδες, που βασίζονται σε μία καλή ιδέα και πιστεύουν ότι μπορούν να αναπτύξουν ένα δίκτυο, χωρίς να έχουν δοκιμάσει στην πράξη την επιχειρηματική

αυτή ιδέα, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε μονάδας, τον τρόπο υποστήριξης κλπ. Έτσι πολλές φορές ο δικαιοπάροχος δεν περνάει από την φάση δημιουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος, στο οποίο θα επιβεβαιωθεί το concept.

7. Το πιλοτικό δεν ήταν κερδοφόρο

Άλλες πάλι φορές, αν και το πιλοτικό ή τα πιλοτικά καταστήματα δεν λειτουργούν κερδοφόρα, ο δικαιοπάροχος δεν το λαμβάνει σοβαρά υπόψη του, ώστε να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις και αποφασίζει να προχωρήσει στην ανάπτυξη της αλυσίδας, πριν αυτή ωριμάσει και πριν διορθωθούν κρίσιμα σημεία λειτουργίας. Και πάλι όμως, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι, το Franchising είναι συνώνυμο της συνεχούς βελτίωσης, οπότε δεν θα πρέπει να θεωρούμε δεδομένη π.χ. τη μορφή λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος αλλά να αναζητούμε σε συνεργασία με το F.S.D. βελτιώσεις, καινοτομίες κλπ.

8. Δεν υπάρχει σύστημα επικοινωνίας (information flow) με τους δικαιοδόχους

Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος δεν έχει άμεση επαφή με την επιχειρηματική πραγματικότητα της εκάστοτε αγοράς και δεν μπορεί να βοηθήσει το δίκτυό του. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και θα πρέπει να προβλεφθεί μέσα από τη σύμβαση. Η έννοια του δικτύου και της αλυσίδας εμπεριέχει την ανταλλαγή απόψεων και τη διανομή των πληροφοριών «Έτερος εξ' έτερων σοφός γίνεται».

9. Τα εγχειρίδια του δικαιοπαρόχου είναι πολύπλοκα ή ελλιπή:

Και αυτό είναι τις περισσότερες φορές αποτέλεσμα έλλειψης εμπειρίας του Συμβούλου ή πρόχειρης δουλειάς. Το εγχειρίδιο δεν είναι αυτοσκοπός. Δεν υπάρχει για να καλύπτει απλώς μια συμβατική υποχρέωση ΤΟΥ δικαιοπαρόχου. αποτελεί εργαλείο καθημερινής δουλειάς και τεκμηρίωσης της αποσταγμένης τεχνογνωσίας του δικαιοπαρόχου.

10. Ακατάλληλα κριτήρια ή απουσία συστήματος αξιολόγησης τοποθεσίας επαγγελματικής στέγης

Πολλές φορές προβλέπεται η σπουδαιότητα της τοποθεσίας προκειμένου να αναπτυχθεί γρήγορα ένα δίκτυο. Πολλές σοβαρές αλυσίδες θεωρούν το σημείο αυτό το σπουδαιότερο και δίνουν τη δέουσα σημασία. Δεν είναι τυχαίο ότι ο βασικός κανόνας επιχειρηματικής επιτυχίας συνοψίζεται στο τρίπτυχο “Location, location, location”. Οι σοβαρές εταιρείες έχουν ειδικά εργαλεία αξιολόγησης του εμπορικού σημείου (Site Evaluation Tools & Indexes), ελαχιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό την πιθανή αποτυχία των συνεργατών-δικαιοδόχων τους.

11. Αδυναμία συναγωνισμού άλλων αλυσίδων

Ο δικαιούχος δεν θα πρέπει να δημιουργήσει άλλη μία αλυσίδα σε έναν χώρο ή κλάδο ο οποίος είναι ήδη υπερκορεσμένος. Η αξιολόγηση του κλάδου στην οποία θα δραστηριοποιηθεί ο δικαιούχος είναι υψίστης σημασίας. Τόσο τα ιστορικά στοιχεία και η πορεία του κλάδου την τελευταία τριετία, όσο και το πλήθος του ανταγωνισμού, το brand awareness αυτών, και η μακροβιότητα και οι μελλοντικές προοπτικές παίζουν ένα σημαντικό ρόλο. Ο συνυπολογισμός όλων των παραμέτρων είναι μια αρκετά επίπονη διαδικασία και αποτελεί συνήθως μέρος της Μελέτης Σκοπιμότητας, ενώ παράλληλα, οι περισσότεροι δικαιούχοι έχουν στη διάθεσή τους και στοιχεία της εκάστοτε τοπικής αγοράς.

12. Οικονομική αδυναμία διαφημιστικής στήριξης της αλυσίδας

Όσο ισχυρό και αν είναι ένα σήμα ή ένα προϊόν, η διαφημιστική του υποστήριξη είναι πάντοτε αναγκαία. Ο δικαιούχος θα πρέπει εκ των προτέρων να έχει υπολογίσει ένα budget για τη διαφήμιση της αλυσίδας του, την οποία θα πρέπει κατ' αρχάς να μπορεί να

την υλοποιήσει μόνος του. Δεν θα πρέπει να βασίζεται σε Marketing ή Advertising Fees από τους δικαιοδόχους. Η συνεισφορά αυτών δεν αποτελεί πηγή χρηματοδότηση, αλλά επιπρόσθετη δυνατότητα ευρύτερης γνωστοποίησης και διαφήμισης του σήματος, των προϊόντων ή υπηρεσιών του δικτύου.

13. Έλλειψη στρατηγικών marketing, προώθησης και δημοσίων σχέσεων

Και η έλλειψη αυτών των διαδικασιών μπορεί να τραυματίσει ή να αποδυναμώσει ένα δίκτυο, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στις τοπικές διαδικασίες Local Store Marketing κλπ.

14. Ελλιπές σύστημα αξιολόγησης και προεπιλογής υποψηφίων δικαιοδόχων

Ευθύνη των Συμβούλων είναι και η προεπιλογή των κατάλληλων υποψηφίων συνεργατών. Η έλλειψη εμπειρίας του μπορεί να οδηγήσει σε τραγικά αποτελέσματα. Οι προδιαγραφές υποψηφίων δικαιοδόχων συνδυάζονται ιδανικά με προγράμματα αξιολόγησης του προφίλ των υποψηφίων ώστε να επιτύχουμε τον ιδανικό «γάμο» μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου.

15. Ο δικαιοπάροχος δεν είναι μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος

Θεωρείται σημαντική προϋπόθεση, αφού ο Σύνδεσμος έχει ήδη εκπονήσει κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις για να μπορεί να ονομάζεται κανείς δικαιοπάροχος, ενώ αντιθέτως δεν υπάρχει κανένας ουσιαστικός λόγος γιατί μια δικαιοπάροχος εταιρεία να μην είναι μέλος του Συνδέσμου franchise και να λάβει επίσημη πιστοποίηση από αυτόν.

16. Είσοδος σε υπερκορεσμένες αγορές ή κλάδου της αγοράς

Αυτό είναι πολλές φορές αποτέλεσμα απουσίας μιας έρευνας αγοράς από τον δικαιοπάροχο. Κατανοούμε το υψηλό κόστος μιας έρευνας αγοράς ειδικά στα αρχικά βήματα μιας δικαιοπαρόχου εταιρείας. Δεν είναι όμως δυνατόν, δίκτυα που έχουν ήδη

δέκα ή και περισσότερους δικαιοδόχους να μην επενδύουν σε μία σοβαρή έρευνα, η οποία είναι βέβαιο ότι θα προσφέρει πολύτιμα στοιχεία, τα οποία αν αξιοποιηθούν σωστά μπορούν να αυξήσουν τόσο την ανταγωνιστικότητα, όσο και την κερδοφορία των τελικών σημείων μιας αλυσίδας.

17. Έλλειψη διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου

Η ποιότητα θα πρέπει σε όλα τα μέλη του δικτύου να είναι η ίδια και να πιστοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Υπεύθυνος είναι ο Quality Manager ή το F.S.D. που θα πρέπει να διενεργεί τακτικούς ελέγχους εφαρμογής των αρχών ολικής ποιότητας. Ας μη ξεχνάμε, ότι πέρα από την τιμή, η ποιότητα σε όλα τα στάδια εφαρμογής της, είναι αυτή που διαφοροποιεί συνήθως ένα δίκτυο. Εξάλλου, ο τελικός καταναλωτής επιλέγει συνήθως ένα κατάστημα που ανήκει σε ένα δίκτυο γνωρίζοντας ότι εκεί θα λάβει σταθερής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες.

18. Αδικοιολόγητο «άγχος» του δικαιοπαρόχου να «πωλήσει» franchise

Κάθε δίκτυο χρειάζεται ένα χρόνο εκκίνησης, ωρίμανσης και ένα στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης, που θα ακολουθήσει κατά τη διαδικασία διερεύνησής του. Εδώ ισχύουν τα πατροπαράδοτα ρητά: «Όποιος βιάζεται σκοντάφτει» και «Κάλλιο αργά παρά ποτέ».

19. Σκληροί όροι οικονομικής συνεργασίας με τους δικαιοδόχους

Αδικοιολόγητη σκληρότητα μπορεί πολλές φορές εκ των υστέρων να οδηγήσει σε διάλυση το δίκτυο. Το παράδοξο εδώ είναι, ότι οι δικαιοδόχοι μπορεί εκ πρώτης όψεως να αποδεχτούν τους όρους αυτούς, οι οποίοι όμως στη συνέχεια τους καθιστούν μη βιώσιμους, με αποτέλεσμα να βρίσκονται μπροστά σε δίλημμα, αν θα πρέπει να αναδιαπραγματευτούν τους όρους του franchise (συνήθως αδύνατο) ή να μην πληρώνουν το δικαιοπάροχο, πράγμα που θα οδηγήσει με μαθηματική ακρίβεια σε

δικαστικές διαδικασίες, ή να διακόψουν τη συνεργασία με το δίκτυο που συνεπάγεται «κατέβασμα» ταμπέλας'. Είναι βέβαιο ότι κανένα από τα ανωτέρω σενάρια δεν συμφέρει κανένα!

20. Οι δικαιοδόχοι είναι ασυνεπείς στις πληρωμές των δικαιωμάτων

Ο προηγούμενος παράγοντας οδηγεί στον επόμενο. Οι δικαιοδόχοι συνήθως δεν είναι ασυνεπείς, ούτε αμελείς. Πάντοτε υπάρχει κάποιος ουσιαστικός λόγος. Είτε πρόκειται για αδυναμία, είτε για δυσαρέσκεια για μη παροχή υπηρεσιών υποστήριξης. Ο δικαιοπάροχος έχει όμως ανάγκη την χρηματική αυτή εισροή, ώστε να μπορεί να παρέχει εύρυθμη και αποτελεσματική υποστήριξη.

21. Το ίδιο το Σύστημα αντιγράφεται εύκολα και δεν παρουσιάζει διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά

Κάθε σύστημα θα πρέπει να έχει κάποια σημαντικά διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά που το καθιστούν μοναδικό και ξεχωριστό. Διαφορετικά δεν θα υπήρχε κανένας λόγος να ενταχθούν σε ένα σύστημα οι δικαιοδόχοι. Θα μπορούσαν πολύ απλά να αντιγράψουν το σύστημα αυτό. Άρα τα προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να είναι μοναδικά, διαφοροποιημένα ως προς την εμφάνιση αλλά κυρίως ως προς την ποιότητα, αλλά και ο όλος τρόπος λειτουργίας (modus operandi) θα πρέπει να είναι ξεχωριστός και να εμπεριέχει τεχνογνωσία στο Marketing, στην προώθηση αλλά και στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών με στόχο πάντοτε την παροχή υπηρεσιών ολικής ποιότητας.

22. Ο δικαιοπάροχος δεν έχει την κατάλληλη διοικητική υποδομή

Η οργανωτική υποδομή του δικαιοπαρόχου θα πρέπει οπωσδήποτε να συμπεριλαμβάνει ένα τμήμα υποστήριξης δικαιόχρησης, ενώ και άλλα τμήματα, όπως το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, ή το τμήμα διανομής είναι πολλές φορές ουσιαστικής σημασίας για τη σωστή

λειτουργία ενός δικτύου. Τονίζουμε και πάλι, ότι η δικαιοπάροχος εταιρεία μπορεί να καλύψει τις ελλείψεις της σε έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό και τεχνογνωσία με τη διαδικασία του Outsourcing.

23. Τα στελέχη του δικαιοπαρόχου δεν έχουν την απαιτούμενη εμπειρία.

Συνήθως τα στελέχη που στελεχώνουν τα συγκεκριμένα τμήματα δεν έχουν την κατάλληλη εμπειρία, ή τις γνώσεις, για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός δικτύου. Αυτό γίνεται πού σύντομα αντιληπτό και θα πρέπει να λυθεί άμεσα.

24. Τα σήματα του δικαιοπαρόχου δεν έχουν κατοχυρωθεί

Μία τραγική έλλειψη, που οφείλεται τις περισσότερες φορές σε άγνοια ή αμέλεια του δικαιοπαρόχου. Έχει συμβεί δυστυχώς στην Ελληνική αγορά αρκετές φορές να σταματήσει η λειτουργία δικτύων, εξαιτίας της μη κατοχύρωσης του σήματος. Γι' αυτό είναι σημαντικό ο αριθμός της κατοχύρωσης να συμπεριλαμβάνεται στο προοίμιο κάθε σύμβασης franchise.

25. Ελλιπές πρόγραμμα εκπαίδευσης των δικαιοδόχων χωρίς πρακτική εξάσκηση

Η εκπαίδευση παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο και είναι αποφασιστικής σημασίας για τη μεταφορά της τεχνογνωσίας. Ζητήστε να δείτε το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Ποιους τομείς περιλαμβάνει ή δεν περιλαμβάνει, ποιος είναι ο εκπαιδευτής και τι γνώσεις και εμπειρία έχει. Μάθετε επίσης, αν παρέχεται on-line εκπαίδευση πρακτική ή αν η εκπαίδευση είναι μόνο θεωρητική ή πραγματοποιείται μόνο στα ιδιόκτητα καταστήματα του δικαιοπαρόχου.

26. Δεν υπάρχει η ενιαία εικόνα και εμφάνιση του δικτύου

Αν και τα περισσότερα δίκτυα δεν ζητούν πλέον καταστήματα «καρμπόν», πολλές φορές δεν υπάρχει ούτε αυτό το χαρακτηριστικό αναγνωριστικό στοιχείο μεταξύ των

μελών ενός δικτύου, με αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται η όλη εικόνα του. Η εμμονή του δικαιοπαρόχου να εφαρμόσει ένα ενιαίο πρότυπο σε όλα τα μέλη του δικτύου του, αυτό ακριβώς έχει ως σκοπό, την άμεση αναγνώριση του εμπορικού σας σημείου ως μέλος της συγκεκριμένης αλυσίδας franchise.

27. Δεν υπάρχει συνεχής έρευνα, βελτίωση και ανάπτυξη

Η βελτίωση είναι ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διέπουν κάθε αλυσίδα δικαιόχρησης. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο με συνεχή έρευνα και μελέτη όλων των τάσεων, λειτουργιών και δεδομένων της αγοράς, του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η εφαρμογή των νέων αρχών θα πρέπει να ελέγχεται και να εποπτεύεται συνεχώς. Μια καλή πρακτική είναι το Mystery Shopping που, αν εφαρμοστεί σωστά, επαγγελματικά και συστηματικά σε οδηγεί σε βελτίωση της λειτουργίας όλου του δικτύου.

28. Το δίκτυο αναπτύσσεται άναρχα και όχι βάση συγκεκριμένου πλάνου ανάπτυξης

Αυτό συνήθως είναι το αποτέλεσμα της έλλειψης ενός στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης (Σ.Π.Α.) αν η αλυσίδα έχει δικό της δίκτυο διανομής, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πολλά λειτουργικά προβλήματα, με αποτέλεσμα το δίκτυο να μην ελέγχεται αλλά κυρίως να μην μπορεί να προμηθεύεται αποτελεσματικά, ενώ το Σ.Π.Α. παίζει ουσιαστικό ρόλο αναφορικά με τη παραγωγική δυνατότητα μιας δικαιοπαρόχου εταιρείας, και με τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών υποστήριξης. Παράλληλα το Σ.Π.Α. θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του παραμέτρους από όλα τα άλλα συστήματα λειτουργίας, ώστε να μην διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία των υπαρχόντων καταστημάτων του δικτύου.

29. Οι επιχειρήσεις των δικαιούχων δεν είναι κερδοφόρες

Σε αυτή την περίπτωση ο δικαιούχος μπορεί να έχει αποφασίσει να αναπτύξει ένα δίκτυο δικαιόχρησης για να καλύψει τις άμεσες ταμειακές του ανάγκες και μόνο. Αν δεν είναι αυτός ο λόγος, τότε η προσεκτική αξιολόγηση του δικτύου, το BPR, το Mystery Shopping, η εφαρμογή επιστημονικών αρχών του Merchandising, μπορεί να αναστρέψουν την αρνητική αυτή κατάσταση και να οδηγήσουν το δίκτυο σε οικονομική εξυγίανση.

30. Οι δικαιούχοι είναι ελαστικοί στην απαίτηση εφαρμογής των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης

Η ελαστικότητα δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει αναρχία σε ένα δίκτυο, ενώ η διαχωριστική γραμμή μεταξύ ελαστικότητας και αυταρχικότητας είναι πολύ λεπτή και θα πρέπει να αξιολογηθεί με ιδιαίτερη σοβαρότητα από τον κάθε δικαιούχο.

31. Ο δικαιούχος δεν σέβεται την αποκλειστικότητα της γεωγραφικής περιοχής

Πρόκειται για έναν από τους βασικούς λόγους υποψήφιας αποτυχίας, όταν το ίδιο το δίκτυο για διάφορους εμπορικούς ή μη λόγους αποδυναμώνεται εκ των ενόντων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης^{*} («Κανόνες Ανταγωνισμού εφαρμοστέοι επί των επιχειρήσεων») (Καζής Δ., Τσαγκούρης Θ. 2004)

Παράγραφος 1

Είναι ασυμβίβαστες με την κοινή αγορά και απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και κάθε εναρμονισμένη πρακτική, που δύνανται να επηρεάσουν το εμπόριο μεταξύ Κρατών-μελών και που έχουν ως αντικείμενο ή ως αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού εντός της κοινής αγοράς και ιδίως εκείνες, οι οποίες συνίστανται:

- α. στον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής,
- β. στον περιορισμό ή στον έλεγχο της παραγωγής, της διάθεσης, της τεχνολογικής ανάπτυξης ή των επενδύσεων,
- γ. στην κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού,
- δ. στην εφαρμογή άνισων όρων επί ισοδύναμων παροχών, έναντι των εμπορικώς συναλλασσομένων, με αποτέλεσμα να περιέρχονται αυτοί σε μειονεκτική θέση στον ανταγωνισμό,
- ε. στην εξάρτηση της συνάψεως συμβάσεων από την αποδοχή, εκ μέρους των συναλλασσομένων, πρόσθετων παροχών που εκ φύσεως ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

* Το άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης έχει αντικατασταθεί ως έχει από το Άρθρο 81 της Συνθήκης των Ε.Κ.

Παράγραφος 2

Οι απαγορευόμενες δυνάμει του παρόντος άρθρου συμφωνίες ή αποφάσεις είναι αυτοδικαίως άκυρες.

Παράγραφος 3

Οι διατάξεις της Παρ. 1 δύνανται να κηρυχθούν ανεφάρμοστες:

- σε κάθε συμφωνία ή κατηγορία συμφωνιών μεταξύ επιχειρήσεων,
- σε κάθε απόφαση ή κατηγορία αποφάσεων ενώσεων επιχειρήσεων.
- σε κάθε εναρμονισμένη πρακτική ή κατηγορία εναρμονισμένων πρακτικών, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου, εξασφαλίζοντας συγχρόνως στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από το όφελος που προκύπτει και η οποία:
 - α. δεν επιβάλλει στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις περιορισμούς μη απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων αυτών, και
 - β. δεν παρέχει στις επιχειρήσεις αυτές τη δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού επί σημαντικού τμήματος των σχετικών προϊόντων.

Δεδομένου ότι οι συμφωνίες δικαιόχρηση περιέχουν περιοριστικούς όρους, είναι φανερό ότι η συμβατότητά τους με το κοινοτικό Δίκαιο εξαρτάται κυρίως από το εάν εμπίπτουν ή όχι στις εξαιρέσεις της παρ. 3 του Άρθρου 85.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Αυτός ο κώδικας δεοντολογίας για το franchising έχει σαν θεμέλιο του τον κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Υιοθετώντας τον Κώδικα η Ομοσπονδία αναγνώρισε ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους κι άλλους όρους ή διατάξεις και ανέθεσε την ευθύνη για την παρουσίαση και εφαρμογή του Κώδικα στη χώρα τους στους κατ'ιδίαν Εθνικούς Συνδέσμους Franchise (www.franchising.gr).

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise, EFF, συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972.

Μέλη της είναι οι εθνικοί σύνδεσμοι franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη.

Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως π.χ. μη Ευρωπαϊκούς συνδέσμους ή ομοσπονδίες franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το franchising. τα συνδεδεμένα μέλη δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι της EFF.

Οι σκοποί της EFF είναι, ανάμεσα σε άλλα, η συνεχής, αμερόληπτη και επιστημονική μελέτη του franchising από κάθε πλευρά, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της, η προαγωγή γενικά της βιομηχανίας franchise και των συμφερόντων των μελών της ειδικότερα.

Η EFF περιλαμβάνει επίσης μία νομική επιτροπή που απαρτίζεται από δύο δικηγόρους από κάθε μέλος, εθνικό σύνδεσμο ή ομοσπονδία με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε θέματα franchise.

Η EFF έχει επιπλέον εγκαταστήσει μία Επιτροπή Διαιτησίας Franchise που είναι στη διάθεση μερών που προτιμούν να υποβάλλουν τις διαφορές τους στην κρίση της.

Η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του franchising στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όπως επίσης και ο κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ της 1^η Φεβρουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να αναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της.

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους καθ' οιονδήποτε τρόπο ασχολούμενους με το franchising αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους.

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας είναι το τελικό προϊόν της εργασίας που κατεβλήθη από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise και τους συνδέσμους μέλη της (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Πορτογαλία και Ηνωμένο Βασίλειο) σε συνεργασία με την επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Θα αντικαταστήσει τον προηγούμενο Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και όλους τους εθνικούς και περιφερειακούς Κώδικες που υπάρχουν στην Ευρώπη.

Με τη συμμετοχή τους στην EFF τα μέλη της αποδέχονται τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας και αναλαμβάνουν να μην καταργούν ή να μην τον τροποποιούν με οποιοδήποτε τρόπο. Αναγνωρίζεται, εν τούτοις, ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να

καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις υπό την προϋπόθεση ότι αυτές δεν είναι αντίθετες ή δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα και επισυνάπτονται σε αυτόν με χωριστό έγγραφο και η σχετική έγκριση της EFF δεν θα καθυστερεί.

Με την αναγνώριση της EFF τα μέλη της δεσμεύονται να επιβάλλουν στα μέλη τους την υποχρέωση να σέβονται και να εφαρμόζουν τις διατάξεις αυτού του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Το Franchising είναι ένα σύστημα προώθησης προϊόντων ή/και υπηρεσιών ή/και τεχνολογίας που βασίζεται πάνω σε μία στενή και συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξαρτήτων επιχειρήσεων, τον Δικαιοπάροχο και τους κατ'ιδίαν Δικαιούχους όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους κατ'ιδίαν Δικαιοδόχους το δικαίωμα να επιβάλλει την υποχρέωση να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με το πρότυπο του Δικαιοπαρόχου. Το δικαίωμα δίνει την ευκαιρία και επιβάλλει στον Δικαιοδόχο, με αντάλλαγμα μια άμεση ή έμμεση οικονομική ανταποδοχή, να χρησιμοποιεί την επωνυμία του Δικαιοπαρόχου ή/και το σήμα, ή/και το σήμα υπηρεσιών, know-how*, επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το διαδικαστικό σύστημα και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας υποστηρίζοντας τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης franchise που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη γι' αυτό το σκοπό.

2. ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

2.1 Ο Δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου franchise, που αποτελείται από αυτόν και τους κατ'ιδίαν Δικαιοδόχους, του οποίου ο Δικαιοπάροχος είναι ο μακροπρόθεσμος θεματοφύλακας.

2.2 Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου

Ο Δικαιοπάροχος θα:

- Έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μία τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise.
- Είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης.

* Know-how σημαίνει ένα σύνολο πρακτικών πληροφοριών που δεν έχει τη μορφή της πατέντας, που απορρέει από την εμπειρία και τις δοκιμές του Δικαιοπαρόχου, που είναι απόρρητο, σημαντικό και αναγνωρίσιμο.

- «Απόρρητο» σημαίνει ότι το know-how, σαν σύνολο ή στην επακριβή μορφή και σύνδεση των συστατικών του δεν είναι ευρέως γνωστό ή ευκόλως προσβάσιμο, δεν περιορίζεται με τη στενή έννοια ότι κάθε ανεξάρτητο στοιχείο του know-how θα έπρεπε να είναι εντελώς άγνωστο ή μη προσεγγίσιμο εκτός της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου.
- «Σημαντικό» σημαίνει ότι το know-how περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές και ειδικότερα για την παρουσίαση προϊόντων προς πώληση, την προετοιμασία των προϊόντων σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, τις μεθόδους συναλλαγής με πελάτες και τη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Το know-how πρέπει να είναι χρήσιμο για τον δικαιοδόχο με το να είναι σε θέση, κατά την ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης, να βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση του Δικαιοδόχου, ειδικότερα με το να βελτιώνει την απόδοση του Δικαιοδόχου ή με το να τον βοηθά να μπει σε μία νέα αγορά.
- «Αναγνωρίσιμο» σημαίνει ότι το know-how πρέπει να περιγράφεται κατά επαρκώς κατανοητό τρόπο ώστε να καθίσταται δυνατή η πιστοποίηση ότι αυτό πληροί τα κριτήρια της μυστικότητας και της σπουδαιότητας. Η περιγραφή του know-how μπορεί να περιληφθεί είτε μέσα στη σύμβαση franchise, είτε σε ξεχωριστό έγγραφο, είτε να καταχωρηθεί με οποιοδήποτε κατάλληλο τύπο.

- Παρέχει στον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική και τεχνική βοήθεια καθ'όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

2.3 Οι υποχρεώσεις του κατ'ιδίαν Δικαιοδόχου:

Ο κατ'ιδίαν δικαιοδόχος θα:

- Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.
- Παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την επιβεβαίωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις, για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο ή/και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του επιμέρους Δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους.
- Δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους το know-how που του παρείσχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

2.4 Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών:

Τα μέρη θα εφαρμόζουν τη δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ'ιδίαν δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωσή της όπου αυτό επιβάλλεται. Τα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσσρέσκειες και διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης και εύλογης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

3. ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ, ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

3.1 Η διαφήμιση για την ανεύρεση κατ'ιδίαν δικαιοδόχων δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις.

3.2 Κάθε υλικό ανεύρεσης Δικαιοδόχων, διαφήμισης και δημοσιότητας που διατίθεται στο κοινό και που περιέχει άμεσες ή έμμεσες αναφορές σε πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αναμένουν οι κατ'ιδίαν Δικαιοδόχοι, θα είναι αντικειμενικό και όχι παραπλανητικό.

3.3 Για να μπορούν οι υποψήφιοι κατ'ιδίαν δικαιοδόχοι να γίνουν μέρη ενός δεσμευτικού εγγράφου μετά πλήρους γνώσεως, θα πρέπει να τους δίδεται αντίγραφο του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και να τους γνωστοποιείται εγγράφως, πλήρως και επακριβώς κάθε πληροφορία που είναι ουσιώδης για τη σχέση franchise και σε εύλογο χρόνο πριν από την κατάρτιση τέτοιων δεσμευτικών εγγράφων.

3.4 Εάν ο Δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στον Δικαιοπάροχο, οι εξής αρχές θα πρέπει να ακολουθούνται:

- Πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσυμφώνου θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στον Δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εσόδων του τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με την προσυμβατική φάση. Εάν η σύμβαση franchise υπογραφεί, αυτή η αντιπαροχή θα πρέπει να επιστραφεί από τον Δικαιοπάροχο ή να συμψηφισθεί με τυχόν δικαίωμα εισόδου πληρωτέου από τον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο.
- Το Πρόσυμφωνο θα καθορίζει την διάρκειά του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως.
- Ο δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή/και απορρήτου για την προστασία του know-how και της ταυτότητάς του.

4. Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤ'ΙΔΙΑΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ

Ο Δικαιοπάροχος θα πρέπει να επιλέξει και να δέχεται σαν κατ'ιδίαν Δικαιοδόχους μόνον εκείνους που, μετά από εύλογη έρευνα, εμφανίζονται να διαθέτουν τα βασικά προσόντα, εκπαίδευση, προσωπική ποιότητα και οικονομικά μέσα επαρκή για να αναλάβουν την επιχείρηση franchise.

5. Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISE

5.1 Η σύμβαση franchise θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας.

5.2 Η σύμβαση θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου franchise προστατεύοντας τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπαρόχου και διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.

Όλες οι συμφωνίες και συμβατικές ρυθμίσεις οι σχετικές με τη σχέση Franchise θα πρέπει να είναι έγγραφες ή μεταφρασμένες νομίμως στην επίσημη γλώσσα της χώρας που είναι εγκατεστημένοι οι κατ'ιδίαν Δικαιοδόχοι και οι υπογεγραμμένες συμφωνίες θα δίδονται αμέσως στον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο.

5.3 Η σύμβαση Franchise θα περιέχει χωρίς ασάφειες τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης.

5.4 Οι στοιχειωδώς ελάχιστοι όροι της σύμβασης θα είναι οι ακόλουθοι:

- Τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάροχο.
- Τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο.
- Τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο.
- Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου.
- Οι υποχρεώσεις του κατ'ιδίαν Δικαιοδόχου.
- Οι όροι πληρωμής από τον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο.

- Η διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόσο μακρά ώστε να επιτρέπει στους κατ'ιδίαν Δικαιοδόχους να αποσβέσουν τις αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν συγκεκριμένα το franchise.
- Η βάση για κάθε ανανέωση της σύμβασης.
- Οι όροι με τους οποίους ο κατ'ιδίαν Δικαιοδόχος θα μπορεί να πωλεί ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση franchise και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του Δικαιοπαρόχου.
- Όροι σχετικοί με την χρήση από τον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του Δικαιοπαρόχου, επωνυμίας, σήματος υπηρεσιών, σημείου καταστήματος, λογότυπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης.
- Το δικαίωμα του Δικαιοπαρόχου να προσαρμόζει το σύστημα Franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους.
- Όροι περί λύσεως της σύμβασης.
- Όροι περί επιστροφής κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον δικαιοπάροχο ή σε άλλον κύριο κατά τη λύση της σύμβασης Franchise.

6. Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MASTER FRANCHISE

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τους κατ'ιδίαν Δικαιοδόχους του και ομοίως μεταξύ του Κυρίως Δικαιοδόχου και των κατ'ιδίαν Δικαιοδόχων του. Δεν θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και στους Κυρίως Δικαιοδόχους του.

ΠΡΟΣΘΗΚΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ

Αυτή η προσθήκη και ερμηνεία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising που υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας και στον οποίο τα μέλη του προσχωρούν.

1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising αποτελεί μέρος της εγγράφου συμφωνίας μέλους μεταξύ του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος και των εταιρειών μελών του. Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το franchising από οποιοδήποτε από τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας μέλους αυτού του μέλους με το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας που θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια. Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου, εκτός εάν αυτό έχει ρητά δηλωθεί από τον Δικαιοπάροχο. Τίποτα μέσα στον παρόντα Κώδικα δεν θα θεωρείται ότι αποτελεί παραίτηση του Δικαιοπαρόχου από το δικαίωμά του να πωλεί ή να εκχωρεί τη συμμετοχή του σε μία επιχείρηση franchise.

2. ΘΕΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Κανένα μέλος δεν θα παραποιεί το σήμα, το σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα, σλόγκαν ή άλλο σημείο αναγνώρισης άλλου Δικαιοπαρόχου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή που θα είχε την τάση ή δυνατότητα να παραπλανεί ή να παραποιεί.

3. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η αντικειμενικότητα του υλικού επιλογής Δικαιοδόχων (όρος 3.2) αναφέρεται συγκεκριμένα σε υλικό που είναι δημόσια ανακοινώσιμο, ειδικότερα:

- Στη νομική μορφή οργάνωσης του Δικαιοπαρόχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα, τους σκοπούς της εταιρείας, την έδρα, την ταυτότητα και την σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του Δικαιοπαρόχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως).
- Στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοπαρόχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (ανάλογα).
- Στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπαρόχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως).
- Στην περιγραφή της επιχείρησης franchise.
- Στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού με τη δημιουργία της επιχείρησης franchise.
- Στη γενική περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών του know-how.
- Στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από τον Δικαιοπάροχο ή/και τον Κυρίως Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοδόχο.
- Στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου franchise (με ειδική αναφορά στις υπάρχουσες επιχειρήσεις franchise στην Ελλάδα στην περίπτωση ενός Κυρίως Δικαιοδόχου).
- Στον αριθμό των Δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση franchise έχει λυθεί μέσα στα δύο προηγούμενα χρόνια και στους λόγους αυτής της λύσης.
- Στην πληροφόρηση σχετικά με τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από τη νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης franchise.

- Στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κλπ.
- Πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση Κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάροχο και Κυρίως Δικαιοδόχο. Αναγνωρίζεται ότι συζητώντας επιμέρους επιχειρηματικές προβλέψεις με Δικαιοδόχους, οι Δικαιοπάροχοι κάνουν μοιραία υποθέσεις που μπορούν να δοκιμασθούν μόνο με την πάροδο του χρόνου.

4. ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για λόγους γενίκευσης του παρόντα Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising το know-how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό περί ομαδικής απαλλαγής από το άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης. Εν τούτοις, για τους σκοπούς του όρου 3.4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι Δικαιοπάροχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί ευλόγως να εκληφθούν σαν ουσιώδη στη λειτουργία του franchise.

5. ΓΛΩΣΣΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Οι Δικαιοπάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν την παροχή στους Δικαιοδόχους συμβάσεων σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σ'αυτούς. Συνιστάται Δικαιοπάροχοι και Δικαιοδόχοι να χρησιμοποιούν την ορολογία franchise που υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Ανάλυση του μοντέλου Principal/Agent

Το μοντέλο του Principal/Agent υποθέτει τα εξής (Lafontaine F. και Margaret S. 1998):

Η προσπάθεια που καταβάλλει ένας agent (δικαιοδόχος), a , οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα q σύμφωνα με τη σχέση:

$$q = f(a, \varepsilon, \theta), \quad \varepsilon \sim N(0, \sigma^2)$$

Στην παραπάνω εξίσωση το ε είναι μια τυχαία μεταβλητή που καθορίζει το ρίσκο και το θ είναι ένα σύνολο παραμέτρων. Το αποτέλεσμα q μετριέται με τις πωλήσεις και διακρίνεται από το εισόδημα από πωλήσεις αφού έχουμε θέσει την τιμή του προϊόντος ίση με τη μονάδα. Η μορφή της εξίσωσης $f(\dots)$ θα διαφέρει ανάλογα με την παράμετρο που εξετάζεται κάθε φορά.

Ο agent επωμίζεται ένα ιδιωτικό κόστος για την προσπάθεια που καταβάλλει: $C(a) = a^2/2$ και απολαμβάνει χρησιμότητα από το εισόδημά του y : $u(y) = -\exp(-\gamma y)$, όπου γ είναι ο συντελεστής της απόλυτης αποστροφής ως προς τον κίνδυνο.

Ο principal που είναι ουδέτερος ως προς τον κίνδυνο θα προσφέρει στον agent ένα γραμμικό συμβόλαιο $s(q) = aq + w$, όπου a είναι μία «μεταβαλλόμενη» πληρωμή (commission rate) και w είναι ένας σταθερός μισθός. Με άλλα λόγια το γινόμενο aq είναι η πληρωμή του agent που εξαρτάται από τον ίδιο και τα κίνητρά του ενώ το w είναι το σίγουρο εισόδημά του. Αφού δεν έχουν προσδιοριστεί ακριβώς οι παράμετροι a και q η πληρωμή του agent μπορεί να εκφραστεί ως εξής:

$s(q) = (1-p)q - F$, όπου F είναι η αμοιβή εισόδου (franchise fee) και p είναι η περιοδική πληρωμή (royalty rate). Το εισόδημα του agent επομένως θα είναι:

$$y = aq + w - a^2.$$

Η παράμετρος a παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάλυση καθότι καθορίζει το μερίδιο του agent στα residual claims. Υπάρχουν δύο ακραίες περιπτώσεις. Η μία όταν $a = 0$ και ο agent είναι ένας μισθωτός υπάλληλος και δεν διατρέχει κανένα κίνδυνο και η άλλη όταν $a = 1$ και ο agent είναι ο υπολειμματικός διεκδικητής (residual claimant) επωμιζόμενος όλο το ρίσκο. Γενικά μπορούμε να περιμένουμε τιμές του a ανάμεσα από το μηδέν και τη μονάδα, $0 \leq a \leq 1$. Το a μπορεί επίσης να ταυτιστεί με τη δύναμη των κινήτρων του agent. Γίνεται έτσι η υπόθεση ότι μέσα στην εταιρεία τα κίνητρα αυτά είναι χαμηλά ενώ στα συμβόλαια που υπογράφονται με άτομα έξω από την εταιρεία υπάρχουν μεγαλύτερα κίνητρα, είναι περισσότερο higher powered.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

Πίνακας 5.1 Σταθερότητα δικτύων: εταιρικά καταστήματα που μεταβιβάστηκαν σε δικαιούχους (2002-2004)	
Δραστηριότητα	Σύνολο 2002-2004
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	4
Άλλα καταστήματα	0
Είδη οικιακής χρήσης	6
Εκπαίδευση	3
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	2
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	3
Εστίαση	8
Κατασκευές	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	8
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	15
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	4
Υπηρεσίες	4
Ψυχαγωγία	0
Σύνολο	57
Ποσοστό ανταπόκρισης	79,50%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε. 2005</i>	

Πίνακας 5.2 Σταθερότητα δικτύων: εταιρικά καταστήματα που έκλεισαν (2002-2004)	
Δραστηριότητα	Σύνολο 2002-2004
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	0
Άλλα καταστήματα	0
Είδη οικιακής χρήσης	1
Εκπαίδευση	1
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	2
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	2
Εστίαση	6
Κατασκευές	0

Πίνακας 5.2 (συνέχεια)	
Δραστηριότητα	Σύνολο 2002-2004
Καφέ-σνακ-παγωτό	7
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	2
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	5
Υπηρεσίες	0
Ψυχαγωγία	0
Σύνολο	26
Ποσοστό ανταπόκρισης	75,90%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>	

Πίνακας 5.3 Σταθερότητα δικτύων καταστήματα franchise που επαναγοράστηκαν (2002-2004)	
Δραστηριότητα	Σύνολο 2002-2004
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	2
Άλλα καταστήματα	1
Είδη οικιακής χρήσης	1
Εκπαίδευση	0
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	9
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	6
Εστίαση	5
Κατασκευές	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	2
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	0
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	5
Υπηρεσίες	1
Ψυχαγωγία	0
Σύνολο	32
Ποσοστό ανταπόκρισης	78,60%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>	

Πίνακας 5.4 Σταθερότητα δικτύων καταστήματα franchise που έκλεισαν (2002-2004)	
Δραστηριότητα	Σύνολο 2002-2004
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	2
Άλλα καταστήματα	2
Είδη οικιακής χρήσης	5
Εκπαίδευση	6
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	7
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9
Εστίαση	6
Κατασκευές	2
Καφέ-σνακ-παγωτό	2
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	2
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	20
Υπηρεσίες	1
Ψυχαγωγία	0
Σύνολο	64
Ποσοστό ανταπόκρισης	82,10%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

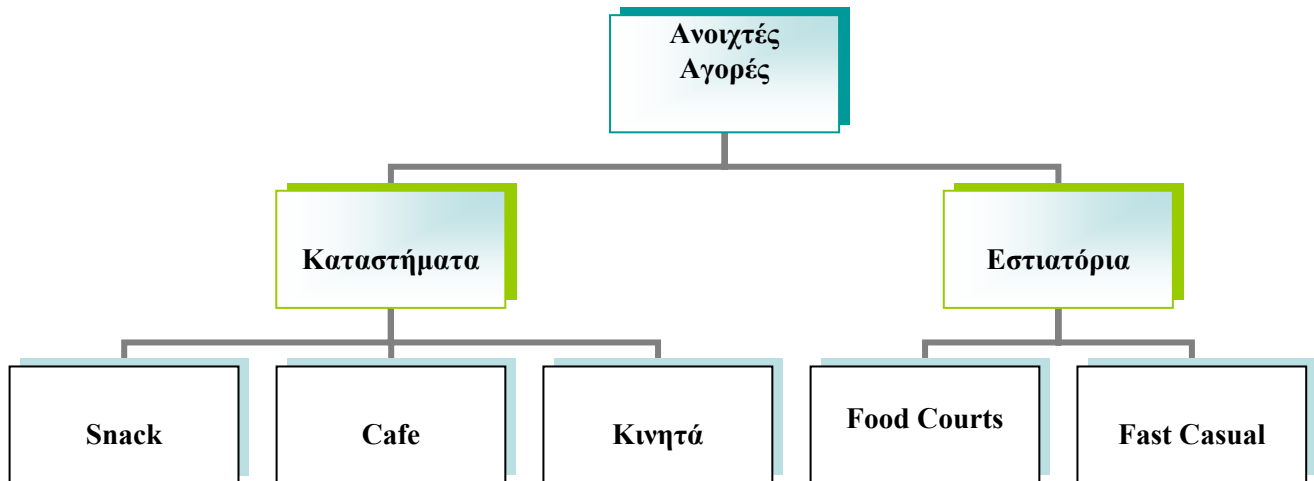
Πίνακας 6.1 Το πακέτο του δικαιοπαρόχου: Συμμετοχή στη διαφήμιση		
Δραστηριότητα	(%) Πωλήσεων	(%) Αγορών
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	1,0%	-
Άλλα καταστήματα	1,0%	1,3%
Είδη οικιακής χρήσης	0,0%	0,5%
Εκπαίδευση	2,2%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	0,4%	0,4%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	80,0%	0,0%
Εστίαση	3,1%	0,0%
Κατασκευές	0,0%	70,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	1,1%	1,0%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	0,0%	0,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	5,1%	12,3%
Υπηρεσίες	1,3%	50,0%
Ψυχαγωγία	1,5%	2,5%
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	1,7%	2,1%
Ποσοστό ανταπόκρισης	67,0%	45,5%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>		

Πίνακας 6.2 Πρακτική των συμβάσεων: δυνατότητα παράτασης/ανανέωσης		
Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	100,0%	0,0%
Άλλα καταστήματα	100,0%	0,0%
Είδη οικιακής χρήσης	100,0%	0,0%
Εκπαίδευση	100,0%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	100,0%	0,0%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	100,0%	0,0%
Εστίαση	100,0%	0,0%
Κατασκευές	100,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	100,0%	0,0%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	100,0%	0,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	100,0%	0,0%
Υπηρεσίες	100,0%	0,0%
Ψυχαγωγία	100,0%	0,0%
Σύνολο	100,0%	0,0%
Ποσοστό ανταπόκρισης	94,6%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>		

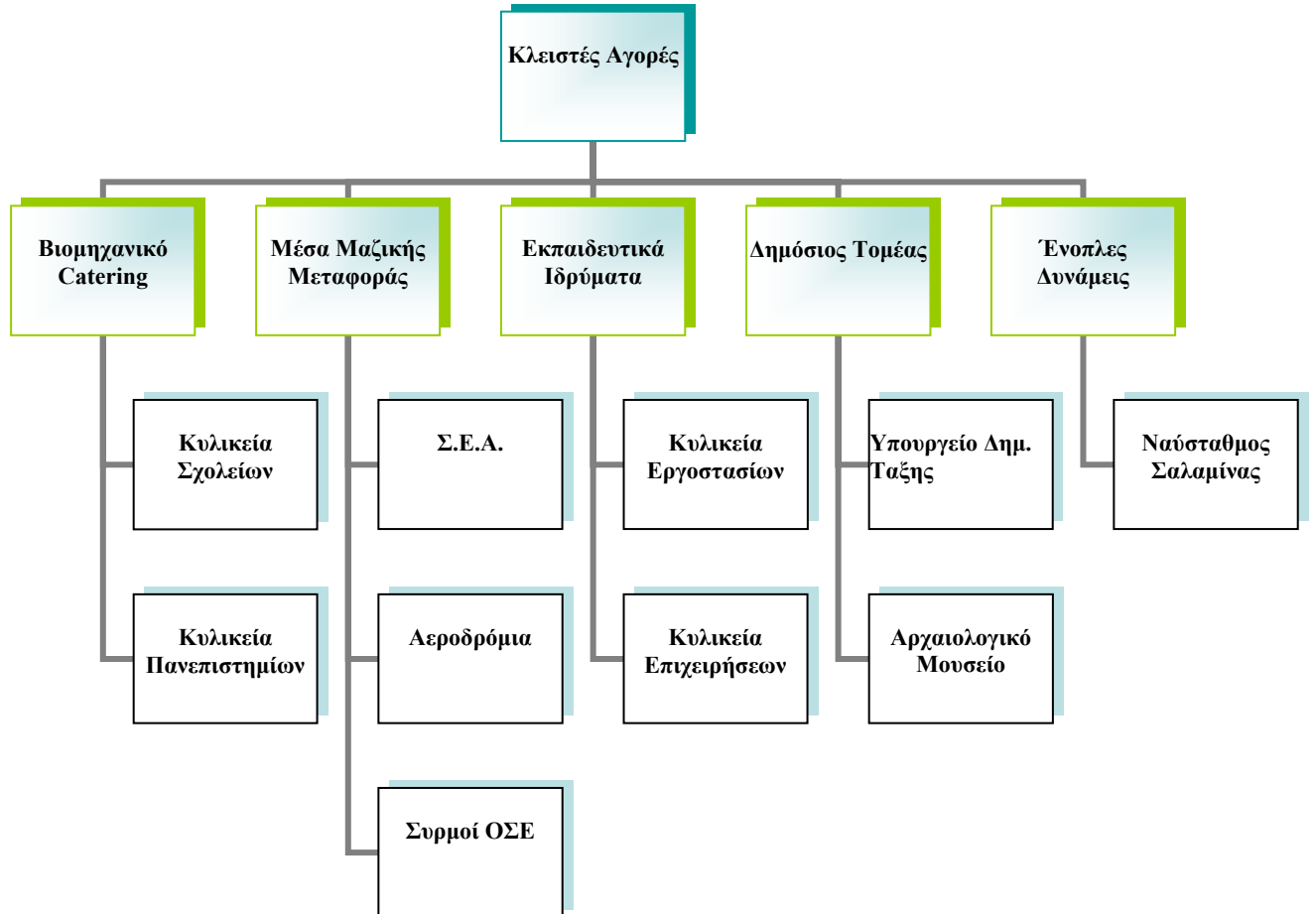
Πίνακας 6.3 Πρακτική των συμβάσεων: ανανέωση συμβάσεων (2004)		
	Αριθμός	%
Συμβάσεις προς ανανέωση το 2004	110	100,0%
Συμβάσεις που ανανεώθηκαν	108	98,2%
Ποσοστό ανταπόκρισης	80,4%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E. 2005</i>		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7

7.1 Παρουσία Ομίλου στις Ανοιχτές Αγορές



7.2 Παρουσία Ομίλου στις Κλειστές αγορές



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8

Συνοπτική οικονομική κατάσταση χρήσης 2005 (www.gregorys.gr)



ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΠΟ 1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2005 ΕΩΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2005

παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες στοχεύουν σε μία γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ - ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε και του Ιλου των Εταιρειών της. Ο αναγνώστης που επιζητά να αντλήσει ολοκληρωμένη εικόνα της καθαρής θέσης και των αποτελεσμάτων της, πρέπει να εξασφαλίσει πρόσβαση στις επίσημες οικονομικές καταστάσεις που προβλέπουν τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα ως και η έκθεση ελέγχου του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή. Ενδεικτικά μπορεί να ανατρέξει στη διεύθυνση διαδικτύου της www.gregorys.gr

Επωνυμία Εταιρείας:	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ - ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε.	ΑΡ.Μ.Α.Ε.:	25086/06/B/91/58
Διεύθυνση Έδρας:	Αρχαίου Θεάτρου 8, Άλιμος Αττικής	Αρμόδια Εποπτική Αρχή:	Υπουργείο Ανάπτυξης, Διεύθυνση ΑΕ & Πιστεως
Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου:	Γρηγόριος Β. Γεωργιάδης Πρόεδρος & μη εκτελεστικό μέλος Βλάσος Γ. Γεωργιάδης Διευθύνων Σύμβουλος & εκτελεστικό μέλος Άρτεμις Γ. Γεωργιάδου Διευθύνουσα Σύμβουλος & εκτελεστικό μέλος Σταύρος Ν. Πατελάτουλος Σύμβουλος & εκτελεστικό μέλος Γεώργιος Ευριπίδης Δ... Νικολαΐδης Σύμβουλος & Εκτελεστικό μέλος Αντώνιος Ι. Κερασάκης Σύμβουλος & ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος Αλέξανδρος Ν. Βαλής Σύμβουλος & ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος	Ημερομηνία έγκρισης επίσημων Οικονομικών Καταστάσεων (από τις οποίες αντλήθηκαν τα συνοπτικά στοιχεία): Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής: Ελεγκτική Εταιρεία: Τύπος Έκθεσης Ελέγχου Ελεγκτών:	23/03/2006 Παρασκευάσπουλος Γεώργιος Grant Thornton ΑΕ Σύμφωνη γνώμη - Θέματα έμφρασης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ 31ης Δεκεμβρίου 2005

(ποσά σε Ευρώ)

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2004
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Πάγια στοιχεία Ενεργητικού	27.236.316	31.415.734	31.680.419	33.468.217
Αποθέματα	1.526.031	1.808.081	1.392.484	1.621.471
Απαιτήσεις από πελάτες	2.729.206	1.455.278	2.627.328	1.400.947
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	3.206.816	5.297.618	2.616.550	5.073.448
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	34.698.369	39.976.711	38.316.780	41.564.083
ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	17.333.679	12.980.423	17.237.899	12.581.387
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	8.394.205	14.624.523	7.491.796	14.121.995
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	9.457.860	10.159.099	8.657.064	8.850.407
Σύνολο υποχρεώσεων	35.185.744	37.764.045	33.386.759	35.553.789
Μετοχικό κεφάλαιο	9.501.131	9.501.131	9.501.131	9.501.131
Λοιπά στοιχεία Καθαρής Θέσης μετόχων εταιρείας	(10.706.334)	(8.403.601)	(4.571.110)	(3.490.836)
Σύνολο Καθαρής Θέσης μετόχων Εταιρείας	(1.205.203)	1.097.529	4.930.021	6.010.295
Δικαίωμα Μειωψηφίας	717.829	1.115.136		
Σύνολο Καθαρής Θέσης	(487.375)	2.212.666	4.930.021	6.010.295
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	34.698.369	39.976.711	38.316.780	41.564.083

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

(ποσά σε Ευρώ)

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	1/1-31/12/2005	1/1-31/12/2004	1/1-31/12/2005	1/1-31/12/2004
Καθαρή θέση έναρξης χρήσης	2.212.666	1.192.138	6.010.295	5.777.429
Αύξηση/(μείωση) μετοχικού κεφαλαίου		32.898		137.500
Διανεμηθέντα μερίσματα				
Καθαρό εισόδ. καταχωρημένο απ' ευθείας στην καθαρή θέση	(304.887)	619.419		(1.280.188)
Κέρδη/(Ζημίες) χρήσης μετά από φόρους	(2.395.154)	368.210	(1.080.273)	1.375.553
Αγορές/(πωλήσεις) ιδίων μετοχών				
Καθαρή θέση λήξης χρήσης	(487.375)	2.212.666	4.930.021	6.010.295

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ 31ης Δεκεμβρίου 2005

(ποσά σε Ευρώ)

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	1/1-31/12/2005	1/1-31/12/2004	1/1-31/12/2005	1/1-31/12/2004
Κύκλος εργασιών	43.917.786	48.396.412	38.219.697	39.482.061
Μικτά κέρδη	26.908.338	29.988.096	24.589.932	25.037.915
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	3.576.012	6.301.984	4.288.989	6.726.575
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	899.956	3.258.115	2.030.499	4.110.765
Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων	(1.037.442)	1.450.214	224.489	2.365.577
Μείον: Φόρος εισοδήματος	(1.357.712)	(1.082.004)	(1.304.763)	(990.023)
Κέρδη/(Ζημιές) μετά από φόρους	(2.395.154)	368.210	(1.080.273)	1.375.553
Κατανέμονται σε:				
Μετόχους Εταιρείας	(2.011.710)	594.230		
Δικαίωμα Μειοψηφίας	(383.444)	(226.020)		
Κέρδη/(Ζημιές) μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)	(0,10)	0,03	(0,05)	0,07

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΩΩΝ

(ποσά σε Ευρώ)

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	1/1-31/12/2005	1/1-31/12/2004	1/1-31/12/2005	1/1-31/12/2004
Λειτουργικές δραστηριότητες				
Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων	(1.037.442)	1.450.214	224.489	2.365.577
Πλέον προσαρμογές για :				
Αποσβέσεις	2.676.056	3.043.869	2.258.490	2.615.810
Προβλέψεις	28.661	675.043	0	593.390
Συναλλαγματικές διαφορές	7.163	(7.634)	0	0
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	420.463	(3.135.230)	340.018	(3.121.663)
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	1.861.506	1.816.829	1.806.010	1.745.188
Πλέον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:				
Μείωση/(αύξηση) αποθεμάτων	254.952	(16.025)	228.988	(22.357)
Μείωση/(αύξηση) απαιτήσεων	(539.336)	2.379.979	978.121	2.931.002
(Μείωση)/αύξηση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)	2.663	161.872	(189.202)	191.149
Μείον:				
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα	(1.866.675)	(1.819.898)	(1.810.686)	(1.748.250)
Καταβεβλημένοι φόροι				
Σύνολο εισροών/(εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	1.808.011	4.549.019	3.836.227	5.549.847
Επενδυτικές δραστηριότητες				
Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραγιών και λοιπών επενδύσεων	390.001	712.609	252.693	(703.197)
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων περιουσιακών στοιχείων	(1.433.470)	(5.706.460)	(2.684.172)	(5.292.834)
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων	479.479	7.889.305	545.015	7.782.119
Τόκοι εισπραχθέντες	5.171	3.068	4.676	3.061
Μερίσματα εισπραχθέντα	0	0	0	0
Σύνολο εισροών/(εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(558.818)	2.898.523	(1.881.787)	1.789.149
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου				
Εισπράξεις από εκδοθέντα/αναληφθέντα δάνεια	152.928	16.928	0	0
Εξοφλήσεις δανείων	(892.757)	(9.200.032)	(892.757)	(8.893.484)
Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)	(1.419.810)	(1.921.478)	(1.314.080)	(1.812.315)
Μερίσματα πληρωθέντα	0	0	0	0
Σύνολα εισροών/(εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	(2.159.638)	(11.104.582)	(2.206.836)	(10.705.799)
Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσης (α)+(β)+(γ)	(910.445)	(3.657.039)	(252.396)	(3.366.802)
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσης	1.921.532	6.479.276	645.551	4.012.353
Μείον: Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα εταιρειών που είχαν συμπεριληφθεί στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της προηγούμενης χρήσης και όχι της τρέχουσας	(445.765)	(900.704)		
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσης	565.322	1.921.532	393.154	645.551

ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Η μητρική εταιρεία στις 9/2/2006 πρόβη σε πώληση ιδίων μετοχών της, συνολικής καθαρής αξίας πώλησης 1.850 χιλ ευρώ περίπου. Το ποσό αυτό βελτίωσε τα Ενοποιημένα Ίδια Κεφάλαια στη χρήση 2006.
2. Τα θέματα έμφασης του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή αναφέρονται: 1) Στο ότι τα ενοποιημένα Ίδια Κεφάλαια στις 31/12/2005 ήταν αρνητικά και για το γεγονός αυτό αναφερόμαστε στην σημείωση υπ'αρ.1 παραπάνω, καθώς και στη σημείωση 10 του προσαρτήματος, 2) Στο ότι τα επενδυμένα κεφάλαια κατά τα Δ.Λ.Π, για τον Όμιλο και την εταιρεία, όπως είχαν προσαρμοστεί και απεικονιστεί στις ενδιάμεσες οικονομικές καταστάσεις, έχουν αναμορφωθεί λόγω πρόσθετων προσαρμογών όπως αναλυτικά περιγράφεται στη σημείωση 8 του προσαρτήματος των οικονομικών καταστάσεων καθώς επίσης και στη σημείωση 13 κατωτέρω.
3. Η μητρική εταιρεία δεν έχει ελεγχθεί φορολογικά για τις χρήσεις 2000-2005. Σημειώνεται ότι βρίσκεται σε εξέλιξη ο φορολογικός έλεγχος των χρήσεων 2000-2002. Όσον αφορά στις λοιπές ενοποιούμενες εταιρείες οι ανέλεγκτες χρήσεις είναι: Για τις ΓΕΥΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ Α.Ε., ΑΣΙΑΤΙΚΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ Α.Ε., ΑΛΑΣ Α.Ε., ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΒΟΡΕΙΟΕΛΛΑΔΙΚΗ Α.Ε. & ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΑΧΑΙΚΗ Α.Ε. οι χρήσεις 2002-2005, για την ΑΛΑΣ Α.Ε. οι χρήσεις 2003-2005, και για GREGORYS MICROMEALS INTERNATIONAL LTD οι χρήσεις 2004-2005.
4. Δεν συντρέζει περίπτωση αλλαγής της διάρκειας ή της λήξης της οικονομικής χρήσης της εταιρείας.
5. Οι οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας δεν περιλαμβάνονται σε ενοποιημένες καταστάσεις άλλης εταιρείας
6. Δεν υφίστανται εμπράγματα βάρη επί των παγίων περιουσιακών στοιχείων
7. Δεν υπήρξε μεταβολή της μεθόδου ενοποίησης σε σχέση με τις προηγούμενες χρήσεις.
8. Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπό διαίτησία διαφορές δικαστικών ή διαιτητικών οργάνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση ή λειτουργία της εταιρείας και του Ομίλου.
9. Στη χρήση 2005, σε αντίθεση με τη χρήση 2004, δεν περιλαμβάνεται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις η εταιρεία ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΚΡΗΤΙΚΗ Α.Ε., καθώς η εταιρεία δεν συμμετέχει πλέον στο μετοχικό της κεφάλαιο λόγω πώλησης του ποσοστού της.
10. Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού στις 31/12/2005 ανέρχονταν για την εταιρεία σε 668 άτομα, ενώ για τον Όμιλο σε 896 άτομα.
11. Τα ποσά των πωλήσεων και των άλλων εσόδων της εταιρείας προς τις συνδεδεμένες εταιρείες για τη χρήση 2005 ανήλθαν σε € 712.102,78 και € 312.079,24 αντίστοιχα. Τα δε υπόλοιπα των απαιτήσεων και υποχρεώσεων την 31/12/2005 είναι € 1.338.254,53 και € 475.907,80 αντίστοιχα.

12. Για την χρήση 1/1-31/12/2005 οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν τις εξής εταιρείες

α/α	Επωνυμία Εταιρείας	Έδρα	Ποσοστό Συμμετοχής	Μέθοδος Ενοποίησης
1	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	Ελλάδα	Μητρική	Ολική
2	ΓΕΥΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ Α.Ε.	Ελλάδα	100,00%	Ολική
3	ΑΣΙΑΤΙΚΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ Α.Ε.	Ελλάδα	100,00%	Ολική
4	GREGORYS MICROMEALS INTERNATIONAL LTD (Ενοπ. Ισολογισμός)	Κύπρος	99,99%	Ολική
5	ΑΛΑΣ Α.Ε.	Ελλάδα	90,00%	Ολική
6	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΑΧΑΙΚΗ Α.Ε.	Ελλάδα	51,00%	Ολική
7	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΒΟΡΕΙΟΕΛΛΑΔΙΚΗ Α.Ε.	Ελλάδα	51,00%	Ολική

13. Τα επενδυμένα κεφάλαια κατά Δ.Λ.Π., για τον Όμιλο και την εταιρεία, όπως είχαν προσαρμοστεί και είχαν απεικονιστεί στις Ενδιάμεσες Οικονομικές Καταστάσεις της χρήσης 2005, έχουν μειωθεί και διορθωθεί για τους εξής λόγους: α) Η εταιρεία επανεκτίμησε στο τέλος της χρήσης 2005, τη δυνατότητα ανακτησιμότητας του ποσού που αρχικά είχε υπολογισθεί ως αναβαλλόμενη φορολογική απαίτηση, με συνέπεια την επιβάρυνση των προσαρμογών της Καθαρής της Θέσης και των Αποτελεσμάτων προηγούμενων χρήσεων. β) Λόγω του διαφορετικού λογιστικού χειρισμού του αναβαλλόμενου φόρου που εφαρμόστηκε τελικά, αναπροσαρμόστηκαν τα ετήσια αποτελέσματα της χρήσης 2004 και τα αποτελέσματα των ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων των περιόδων 31/3/, 30/6/ & 30/9/2005. Όλες οι αλλαγές και διορθώσεις που έγιναν αναλύονται στη σημείωση 8 του προσαρτήματος των οικονομικών καταστάσεων μαζί με τον τελικό διορθωμένο πίνακα προσαρμογών καθαρής θέσης και αποτελεσμάτων. Οι διορθωμένες οικονομικές καταστάσεις των ενδιάμεσων περιόδων θα αναρτηθούν επίσης στη διεύθυνση διαδικτύου της εταιρείας.

Συνοπτικά αναφέρουμε το σύνολο των επιπλέον μειώσεων, στα επενδυμένα κεφάλαια την 01.01.2004 και 31.12.2004.

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2004	01.01.2004	31.12.2004	01.01.2004
Επενδυμένα Ίδια Κεφάλαια (Δ/ΛΠ) πριν τις διορθώσεις	3.484.635	1.865.322	8.233.799	7.402.148
Διορθώσεις	(1.271.969)	(673.184)	(2.223.504)	(1.624.719)
Επενδυμένα Ίδια Κεφάλαια (Δ/ΛΠ) μετά τις διορθώσεις	2.212.666	1.192.138	6.010.295	5.777.429

Άλιμος, 23 Μαρτίου 2006

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ Β ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ
ΑΔΤ Α 564143

ΓΕΩΡΓΙΟΣ Γ ΒΛΑΣΙΟΣ
ΑΔΤ Β 109644

ΠΑΝΤΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ
ΑΔΤ Κ 176293 /ΑΜ 3836 Α ΤΑΞΗΣ

Συνοπτική οικονομική κατάσταση α' τριμήνου 2006(www.gregorys.gr)



ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ
ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε.
ΑΡ.Μ.Α.Ε. 25086/06/Β/91/58
ΕΔΡΑ: ΑΡΧΑΙΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ 8, 174 56 ΑΛΙΣΜΟΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΑΠΟ 1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2006 ΕΩΣ 31 ΜΑΡΤΙΟΥ 2006

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες στοχεύουν σε μία γενική ενημέρωση για την Οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ - ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε. και του Ομίλου των εταιρειών της. Συνοψίζουμε επομένως στον αναγνώστη πριν προβεί σε οποιαδήποτε είδους επενδυτική επιλογή ή άλλη συναλλαγή με την Εταιρεία να ανατρέξει στην διεύθυνση του διαδικτύου της <http://www.gregorys.gr> όπου αναρτώνται οι περιοδικές οικονομικές καταστάσεις που προβλέπουν τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα καθώς και η έκθεση επισκόπησης του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή όποτε αυτή απαιτείται.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (ποσά σε €)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	1/1-31/3/2006	1/1-31/12/2005	1/1-31/3/2006	1/1-31/12/2005
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Πάγια στοιχεία Ενεργητικού	26.795.193,17	27.236.315,78	31.239.028,23	31.680.419,14
Αποθέματα	1.546.613,37	1.526.031,11	1.401.677,57	1.392.483,62
Απαιτήσεις από πελάτες	2.567.513,99	2.729.206,36	2.495.845,44	2.627.327,93
Λοιπά στοιχεία Ενεργητικού	3.684.202,74	3.206.816,03	3.132.102,92	2.616.549,58
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	34.593.523,27	34.698.369,28	38.268.654,16	38.316.780,27
ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	16.761.830,91	17.333.679,27	16.669.698,86	17.237.899,22
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	7.558.657,43	8.394.204,79	6.785.677,17	7.491.796,31
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.578.252,94	9.457.859,96	7.860.686,50	8.657.063,58
Σύνολο Υποχρεώσεων (α)	32.898.741,28	35.185.744,02	31.316.062,53	33.386.759,11
Μετοχικό κεφάλαιο	9.501.130,80	9.501.130,80	9.501.130,80	9.501.130,80
Λοιπά στοιχεία Καθαρής θέσης μετόχων Εταιρείας	(8.623.259,40)	(10.706.334,19)	(2.548.539,17)	(4.571.109,64)
Σύνολο καθαρής θέσης μετόχων Εταιρείας	877.871,40	(1.205.203,39)	6.952.591,63	4.930.021,16
Δικαιώματα Μειοψηφίας	816.910,59	717.828,65		
Σύνολο Καθαρής θέσης (β)	1.694.781,99	(487.374,74)	6.952.591,63	4.930.021,16
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (α)+(β)	34.593.523,27	34.698.369,28	38.268.654,16	38.316.780,27

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ (ποσά σε €)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	1/1-31/3/2006	1/1-31/3/2005	1/1-31/3/2006	1/1-31/3/2005
Κύκλος Εργασιών	10.696.684,76	11.781.288,58	9.336.828,83	9.913.606,34
Μικτά κέρδη	6.753.794,78	7.686.961,92	6.220.343,91	6.695.699,65
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών & επενδυτικών αποτελεσμάτων	769.589,09	563.436,80	625.052,38	724.781,29
Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών & επενδυτικών αποτελεσμάτων & αποσβέσεων	1.466.247,96	841.630,94	1.197.556,82	1.014.072,21
Κέρδη προ φόρων	441.772,56	73.054,98	280.472,30	373.618,20
Μείον: Φόρος εισοδήματος	(111.179,88)	(346.631,94)	(111.179,88)	(326.191,00)
Κέρδη/(ζημιές) μετά από φόρους	330.592,68	(273.576,96)	169.292,41	47.427,20
<i>Κατανέμονται σε:</i>				
Μετόχους Εταιρείας	231.510,74	(1.677,88)	169.292,41	47.427,20
Μετόχους Μειοψηφίας	99.081,94	(271.899,08)		
Κέρδη/(ζημιές) μετά από φόρους ανα μετοχή - βασικά (σε Ευρώ)	0,01	(0,00)	0,01	0,00

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ (ποσά σε €)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	1/1-31/3/2006	1/1-31/3/2005	1/1-31/3/2006	1/1-31/3/2005
Καθαρή θέση έναρξης περιόδου	(487.374,74)	2.212.666,31	4.930.021,16	6.010.294,98
Αύξηση/(μείωση) Μετοχικού Κεφαλαίου	0,00	0,00	0,00	0,00
Διανεμηθέντα μερίσματα / αμοιβές Δ.Σ.	0,00	0,00	0,00	0,00
Καθαρό εισόδημα καταχωρημένο απ' ευθείας σε λογαριασμό καθαρής θέσης	(1.714,00)	0,00	0,00	0,00
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	330.592,68	(273.576,96)	169.292,41	47.427,20
(Αγορές)/πωλήσεις Ιδίων μετοχών	1.853.278,06	0,00	1.853.278,06	0,00
Καθαρή θέση λήξης περιόδου (31/03/2006 & 31/03/2005 αντίστοιχα)	1.694.782,00	1.939.089,35	6.952.591,64	6.057.722,18

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ (ποσά σε €)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	1/1-31/3/2006	1/1-31/3/2005	1/1-31/3/2006	1/1-31/3/2005
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ				
Κέρδη προ φόρων	441.772,56	73.054,80	280.472,30	373.618,00
<i>Πλέον προσαρμογές για:</i>				
Αποσβέσεις	691.566,96	278.194,14	572.504,44	289.290,92
Προβλέψεις	4.457,00	0,00	0,00	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	(43.741,00)	0,00	0,00	0,00
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη & ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητάς	(35.137,89)	297.291,28	(57.195,89)	158.890,89
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	327.816,53	351.584,57	344.580,08	350.766,27
<i>Πλέον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:</i>				
Μείωση/(αύξηση) αποθεμάτων	(17.053,26)	(84.997,51)	(9.193,95)	53.506,46
Μείωση/(αύξηση) απαιτήσεων	(691.304,43)	(1.203.843,74)	(412.719,11)	(1.146.844,99)
(Μείωση/αύξηση) υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)	(511.750,16)	(52.565,10)	(795.744,08)	21.776,36
<i>Μείον:</i>				
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	(348.556,65)	(351.584,57)	(345.371,38)	(350.776,27)
Καταβληθέντοι φόροι	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο εισποών/(εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	(181.930,34)	(692.866,13)	(422.667,59)	(249.772,36)
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ				
Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών & λοιπών επενδύσεων	(22.949,33)	0,00	(23.517,45)	0,00
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων περιουσ. στοιχείων	(449.230,82)	(170.351,42)	(367.226,22)	(39.849,54)
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων	223.173,77	117.650,52	223.173,77	117.650,52
Τόκοι εισπραχθέντες	20.740,12	0,00	791,30	0,00
Σύνολο εισποών/(εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(228.266,26)	(52.700,90)	(166.778,60)	77.800,98
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ				
Εισπράξεις από αύξηση/(μείωση) μετοχικού κεφαλαίου	0,00	0,00	0,00	0,00
Εισπράξεις από πώληση Ιδίων μετοχών	1.853.278,06	0,00	1.853.278,06	0,00
Εισπράξεις από εκδοθέντα/αναληφθέντα δάνεια	108.637,23	3.582.985,03	89.493,23	2.862.009,03
Εξοφλήσεις δανείων	(1.174.850,93)	(2.710.510,60)	(1.069.698,61)	(2.710.510,60)
Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)	(344.056,65)	(411.060,29)	(312.274,75)	(411.060,29)
Σύνολο εισποών/(εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	443.007,71	461.414,14	560.797,93	(259.561,86)
Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα περιόδου (α)+(β)+(γ)	32.811,11	(284.152,89)	(28.648,26)	(431.533,24)
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου	565.322,39	1.921.532,04	393.154,42	645.550,87
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου	598.133,50	1.637.379,15	364.506,16	214.017,63

ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

- Η μητρική εταιρεία στις 9/2/2006 προέβη σε πώληση ιδίων μετοχών της, συνολικής καθαρής αξίας πώλησης 1.853 χιλ Ευρώ περίπου.
- Η θυγατρική εταιρεία ΑΣΙΑΤΙΚΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ Α.Ε., η οποία κατά την 31/3/2006 εμφανίζει αρνητικά ίδια κεφάλαια, τον Απρίλιο του 2006 προέβη σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου κατά 426.000 Ευρώ.
- Η θυγατρική εταιρεία ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΒΟΡΕΙΟΕΛΛΑΔΙΚΗ Α.Ε., η οποία κατά την 31/3/2006 εμφανίζει αρνητικά ίδια κεφάλαια, προέβη σε μείωση του μετοχικού της κεφαλαίου με συμψηφισμό των ζημιών προηγούμενων ετών και στη συνέχεια σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά περίπου 100.000 Ευρώ. Η διαδικασία αυτή προβλέπεται να ολοκληρωθεί εντός του Ιουνίου 2006.
- Η μητρική Εταιρεία δεν έχει ελεγχθεί φορολογικά για τις χρήσεις 2000-2005. Σημειώνεται ότι βρίσκεται σε εξέλιξη ο φορολογικός έλεγχος των χρήσεων 2000-2002. Όσον αφορά στις λοιπές ενοποιημένες εταιρείες οι ανέλεγκτες χρήσεις είναι: Για τις ΓΕΥΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ Α.Ε., ΑΣΙΑΤΙΚΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ Α.Ε. & ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΒΟΡΕΙΟΕΛΛΑΔΙΚΗ Α.Ε. οι χρήσεις 2002-2005, για τις ΑΛΑΣ Α.Ε. & ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΑΧΑΪΚΗ Α.Ε. οι χρήσεις 2003-2005 και για την GREGORYS MICROMEALS INTERNATIONAL LTD. οι χρήσεις 2004-2005.
- Δεν συντρέξε περίπτωση αλλαγής της διάρκειας ή της λήξης της οικονομικής χρήσης της Εταιρείας.
- Οι οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας δεν περιλαμβάνονται σε ενοποιημένες καταστάσεις άλλης εταιρείας.
- Δεν υφίστανται εμπράγματα βάρη επί των παγίων περιουσιακών στοιχείων.
- Δεν υπήρξε μεταβολή της μεθόδου ενοποίησης σε σχέση με τις προηγούμενες χρήσεις.
- Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπό διαίτησία διαφορές δικαστικών ή διαιτητικών οργάνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση ή λειτουργία της Εταιρείας και του Ομίλου. Η θυγατρική εταιρεία ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΒΟΡΕΙΟΕΛΛΑΔΙΚΗ Α.Ε. βρίσκεται σε δικαστικό αγώνα κατά των μελών της προηγούμενης διοίκησης της.
- Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού στις 31/3/2006 ανέρχονταν για την Εταιρεία σε 629 άτομα, ενώ για τον Όμιλο σε 853 άτομα.
- Τα ποσά των Πωλήσεων και των Άλλων εσόδων της Εταιρείας προς τις συνδεδεμένες εταιρείες για τη περίοδο 1/1-31/3/2006 ανήλθαν σε €188.371,50 και €13.957,90 αντίστοιχα. Τα δε υπόλοιπα των Απαιτήσεων και Υποχρεώσεων την 31/03/2006 είναι €1.594.390,23 και €369.565,57 αντίστοιχα.
- Στη αντίστοιχη περίοδο 1/1-31/3/2005, σε αντίθεση με την περίοδο 1/1-31/3/2006, δεν περιλαμβάνεται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις η εταιρεία ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΚΡΗΤΙΚΗ Α.Ε., καθώς η εταιρεία δεν συμμετέχει πλέον στο μετοχικό της κεφάλαιο λόγω πώλησης του ποσοστού της.
- Για την περίοδο 01/01/2006 έως 31/03/2006 οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν τις εξής εταιρείες:

Επωνυμία Εταιρείας	Έδρα	Ποσοστό Συμμετοχής	Μέθοδος Ενοποίησης
1. ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	Ελλάδα	Μητρική	Ολική
2. ΓΕΥΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ Α.Ε.	Ελλάδα	100,00%	Ολική
3. ΑΣΙΑΤΙΚΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ Α.Ε.	Ελλάδα	100,00%	Ολική
4. GREGORYS MICROMEALS INTERNATIONAL LTD. (Ενοποιημένος Ισολογισμός)	Κύπρος	99,99%	Ολική
5. ΑΛΑΣ Α.Ε.	Ελλάδα	90,00%	Ολική
6. ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΑΧΑΪΚΗ Α.Ε.	Ελλάδα	51,00%	Ολική
7. ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΒΟΡΕΙΟΕΛΛΑΔΙΚΗ Α.Ε.	Ελλάδα	51,00%	Ολική

Πίνακας 8.1 Λειτουργικό & Έκτακτο Αποτέλεσμα της «Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ»

	2002	2003	2004	2005	2006*
Λειτουργικό Αποτέλεσμα	1.744	1.678	4.163	4.289	4.525
Έκτακτο Αποτέλεσμα		2.998	2.563		
	1.744	4.676	6.726	4.289	4.525

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9

ΦΟΡΜΑ ΑΙΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ FRANCHISEE (www.gregorys.gr)

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όνοματεπώνυμο:

Ηλικία:

Διεύθυνση:

Πόλη:

Τ.Κ.:

Νομός:

Τηλέφωνο:

E-mail:

Οικογενειακή Κατάσταση:

 ▼

Εκπαίδευση:

 ▼

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ποιο είναι το ποσό που μπορείτε να διαθέσετε για τη δημιουργία ενός καταστήματος "Γρηγόρης μικρογεύματα":

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

Έχετε να προτείνεται κάποιο συγκεκριμένο κατάστημα:

Σας ενδιαφέρουν κάποιες συγκεκριμένες περιοχές:

Ποιός θα διευθύνει το συγκεκριμένο κατάστημα:

Ο ίδιος Σύζυγος Άλλος Ποιός:

Άλλα στοιχεία:

Αποστολή

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

- Γεωργιάδης Α. (1995) «Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σακκουλά
- Καζής Δ., Τσαγκούρης Θ. (2004) «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο»
- Gramatidis Y. (1991) “International Franchising: An in-depth Treatment of Business and Legal Techniques”, Kluwer Law and Taxation Publishers

Άρθρα

- Lafontaine F. (1992) “Agency Theory and Franchising: some empirical results”, RAND Journal of Economics, vol.23, n_o 2, 263-283
- Lafontaine F. (1995) “Pricing Decisions in Franchised Chains: A look at the restaurant and fast food industry”, National Bureau of Economic Research
- Lafontaine F., Raynaud E. (2002) “The Role of Residual Claims and Self-Enforcement in Franchise Contracting”, National Bureau of Economic Research
- Lafontaine F., Shaw K. (1999) “The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data”, Journal of Political Economy, vol. 107, n_o 5, 1041-1081
- Lafontaine F., Slade M. (1998) “Incentive Contracting and the Franchise Decision”, National Bureau of Economic Research
- Martin R. (1988) “Franchising and Risk Management”, The American Economic Review, 78(5), 954-968

- Rubin P. (1978) “The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract”, The Journal of Law and Economics, 223-233

Έρευνες

- ICAP (2005) “Franchising”
- ICAP (2002) “Franchising”

Ηλεκτρονικές πηγές

- www.franchise-success.gr
- www.thefranchiseco.gr
- www.franchising.gr
- www.fcd.gr

